العلاقة بين درجة أهمية الأساليب الإشرافية ودرجة ممارستها من وجهة نظرالتربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين

د .عبد الكريم القاسم*

* استاذ مشارك، منطقة طوباس التعليمية،جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.

ملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين درجة أهمية الأساليب الإشرافية ودرجة ممارستهم لها من وجهة نظر المشرفين التربويين، وتكونت عينة الدراسة من (١٣٢) مشرفاً ومشرفة موزعين على ست مديريات للتربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي نظراً لملاءمته لهذا النوع من الدراسات. كما استخدم الاستبانة أداة للدراسة، اشتملت على سبعة أساليب إشرافية، تعتبر من أهم الأساليب الإشرافية، وقد أجريت لها معاملات الصدق والثبات، وتراوح معامل ثبات الاستبانة على مجالات درجة الأهمية ما بين (٠,٨٠-٠,٩١)، وبلغ معامل الثبات الكلي لدرجة الأهمية (٠,٩٦)، وتراوح معامل الثبات على درجة الممارسة ما بين (٠,٨٥-٠,٩٣)، وبلغ معامل الثبات الكلي لدرجة الممارسة (٠,٩٧) وهو معامل ثبات عالٍ يفي بأغراض الدراسة، واستخدمت المعالجات الإحصائية التالية: التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل ارتباط بيرسون(Pearson).

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

١. إن هناك علاقة ارتباطية متوسطة بين درجة أهمية الأساليب الإشرافية وبين درجة ممارسة المشرفين التربويين لها، إذ تراوح معامل الارتباط بين درجة أهمية الأساليب الإشرافية ودرجة ممارستها (٠,٤٦٥) و(٠,٦٠١).
٢. إن الزيارة الصفية كان ترتيبها الأولى من حيث درجة أهمية الأساليب الإشرافية ودرجة ممارستها من وجهة نظر المشرفين التربويين يليها المشاغل التربوية، ثم تأتي ثالثاً زيارة المدرسة، أما أسلوب البحث الإجرائي فكان ترتيبه السادس من حيث الأهمية والسابع من حيث درجة الممارسة.
٣. إن هناك علاقة ارتباطية عالية بين درجة أهمية الأساليب الإشرافية ودرجة ممارستها تعزى لجنس المشرف ولوظيفته ولمؤهله العلمي ولخبرته.

ويوصي الباحث بما يأتي:

١. ضرورة تقويم أداء المشرفين وتطوير الأدوات العلمية اللازمة بهذا الخصوص، والانطلاق من هذا العمل في تحديد حاجاتهم التدريبية، ومن ثم تخطيط البرامج التدريبية اللازمة لتطوير أدائهم وتنفيذها.
٢. ضرورة تأهيل المشرفين التربويين الذين لم يعدّو للعمل في مجال الإشراف التربوي.

Abstract:

This study aimed at identifying the relationship between the importance degree of the supervision approaches and supervisors, practice degree as perceived by educational supervisors. The population of the study consisted

of (132) male and female supervisors distributed on six educational directorates in the northern districts of Palestine. The researcher used the survey descriptive methods as it is the most suitable for such studies. The researcher also used a questionnaire, which included seven important methods of supervision, as an instrument for the study. Processes of validity and reliability were conducted: the questionnaire reliability of the aspects of the importance degree ranged (0.80-0.91), the overall reliability of the importance degree was (0.96), the reliability of the importance degree ranged (0.85-0.93), the overall reliability of the practice degree was(0.97) - a high figure which meets and fulfils the purposes of the study. Recurrences, percentages, means averages, deviations, and Pearson Correlation Coefficient were used as statistical analytical methods.

This study showed the following main results:-

1. *There is a medium correlative relationship between the importance degree of the supervision methods and the degree of the educational supervisors' practice of these methods, as the correlation variable of importance degree and the practice degree ranged from (0.465) to (0.601).*
2. *Classroom visits got the first rank in term of the importance degree and the practice degree as perceived by the supervisors. Educational workshops got the second rank and school visits came third, whereas the operation(action) research got the sixth rank in term of the importance and the seventh rank in term of the practice degree.*
3. *There was high correlative degree between the importance degree of the supervision methods and their practice degree in favor of the supervisor's gender, profession, experience and qualifications.*

The researcher recommends the following:-

1. *The necessity for evaluating the supervisors' performance and developing the scientific instruments and methods which are dedicated for such purposes. This is where to start off for identifying their training needs and then planning and carrying out the training programs which are necessary for developing and upgrading their performance.*
2. *The necessity for qualifying the newly appointed educational supervisors.*

مقدمة:

تولي نظم التعليم في البلدان المتقدمة اهتماماً متنامياً للإشراف التربوي، وتسعى باستمرار

إلى تطويره، وتحرص على تقديم كل ما من شأنه مساعدة هذا القطاع التعليمي المهم على أداء دوره بكفاية وفاعلية، الأمر الذي ترتب عليه تغيير مفهومه وتطور أهدافه ووظائفه، ومن ثم أساليبه، كما تطورت بالتبعية النظرة للمشرف التربوي في تلك النظم (عبد العزيز، ٢٠٠٤، ص١٠).

وتنظر التربية اليوم إلى دور المشرف التربوي على أنه ركن أساس من أركان العملية التربوية التعليمية في أي نظام تعليمي، ذلك أن عمل المشرف يرتبط مباشرة بعمل المعلم المسؤول عن تربية النشء وتعليمهم، ويسهم المشرف التربوي بدوره في الإشراف على المعلم وتدريبه بما يتناسب مع متغيرات العصر ومتطلباته ومساعدته في خلق بيئة تعليمية مناسبة، وتحقيق ظروف تعلم أفضل (الخوالدة، ٢٠٠٢، ص٣٦٤).

وقد أشار البابطين إلى أن عملية تحسين أداء المعلم الصفي عن طريق أساليب منظمة، ومخطط لها تهدف إلى تعديل سلوك المعلم داخل غرفة الصف، وتحسين عملية التدريس بالتعاون مع المشرف التربوي (البابطين، ١٩٩٤).

وأصبح المشرف يكتسب أهمية خاصة في النظام التعليمي بحكم مسؤولياته عن تقويم العمل التربوي، والعمل على تنفيذ السياسة التعليمية وإنجاحها حيث إن المشرف التربوي يهتم بتطوير التدريس ونوعيته داخل الفصول الدراسية، ويحاول أن يجعل الغد أفضل من اليوم (الشيخ، ٢٠٠٠).

وقد حدد هارت (Hart، ١٩٩٤) مسؤولية المشرفين التربويين فيما يأتي:

١. بناء العناصر الفاعلة داخل التنظيم المدرسي واكتشاف الامكانات والطاقات البشرية العاملة وحفزها للعمل.
٢. توحيد أهداف التنظيم مع احتياجات العاملين في سياق عمل منظم محفز على الإنجاز الإنساني.
٣. تحقيق شروط المدرسة الفعالة المتمثلة في وجود علاقات إنسانية وتوفير معلومات دقيقة عن العمل.
٤. توفير الخبرة الداعمة للفرد التي تحقق احتياجاته وتنمي امكاناته.

ويعرف أوفاندو (Ovando، ١٩٩٥) الإشراف التربوي بأنه عملية تعاونية يقوم بها أشخاص خبراتهم متنوعة، يعملون كفريق، ويشاركون في الالتزام بتحقيق أهداف التعليم.

ويستخلص منصور (١٩٩٧) أن الإشراف التربوي عملية لا تخرج عن كونها عملية فنية متخصصة، تهدف بشكل أساسي إلى مساعدة المعلم لتحسين سلوكه التدريسي بشكل ينعكس على تحصيل الطلاب، وأن تحسين هذا السلوك هو دور المشرف التربوي.

إن مجال اهتمام المشرف التربوي حسب النظرة الحديثة للإشراف ليس المعلم فحسب، وإنما يهمه الطلبة وجميع الظروف المحيطة والمؤثرة بعمليتي التعلم والتعليم، حيث إن الإشراف التربوي عملية تجريبية تحليلية نقدية للمواقف التربوية، ومدى ارتباطها بواقع العملية التربوية في المدرسة، ومدى مناسبة الوسائل والأدوات، والتجهيزات في المدرسة وصلاحية المباني المدرسية لتحقيق الأهداف المحددة. وهذا يتطلب قدراً كبيراً من التخطيط والتنظيم، فلم تعد الزيارات الصفية المفاجئة لتصيد أخطاء المعلم تفي بالغرض، فهي لا تؤدي إلى تحسين حقيقي في العملية التعليمية بقدر ما تؤدي إلى فشل فيها، وخلق مدرسين مخادعين ومخدوعين، وغالباً لا يطلع المشرف على نواحي القصور الحقيقية لديه، نظراً لانعدام الثقة المتبادلة بينهما، ولا تتاح الفرصة

للمشرف ليطلع على المستوى الحقيقي للأداء، فتكون تقديراته وبياناته غير دقيقة، ولا تعكس الواقع بأي حال من الأحوال (دقاق وآخرون، ١٩٨٨، ص ١٠، والعلي، ٢٠٠٦).

وقد تطورت أساليب الإشراف التربوي بحيث أصبحت أقدر على النهوض بالعملية التربوية وتحسين عمليتي التعلم والتعليم، حيث ظهر الاهتمام بالجانب الإنساني للمعلم، وأصبح التوجيه والإشراف عملية تعاونية، يشارك فيها المعلم بصورة إيجابية فعالة في وضع الأهداف والتخطيط لها والتنفيذ والتقويم (العلي، ٢٠٠٦، والعرفي، ١٩٩٣، ص ١٢٢).

وتشتمل الوظيفة القيادية الإشرافية للمشرف التربوي على عدد من المهمات الرئيسة كتنمية العاملين مهنياً، وإثراء المنهاج التربوي، وإجراء البحوث والدراسات، والمشاريع الموجهة نحو تحسين العملية التربوية، وحتى يتمكن المشرف من أداء هذه الوظائف والمسؤوليات الموجهة نحو ترجمة الأهداف التي ينشدها إلى نتاجات واقعية تتطابق مع معايير الأداء المقبول، فلا بد له من السعي والبحث الدائم عن أفضل الاستراتيجيات والمصادر والأساليب الإدارية والإشرافية التي تساعده على أداء وظائفه بشكل فعال، وذلك حتى يظهر أثر هذا الأداء على شكل نتاجات تعليمية منشودة لدى الطلبة (بلقيس وعبد اللطيف، ١٩٩١، ص٩).

والمشرف التربوي كأي فرد من أفراد التنظيم التربوي، يواجه مشكلات وصراعات مختلفة، وذلك بسبب التفاعل المستمر مع أعضاء التنظيم، ولطبيعة تعدد مهمَّات المشرف التربوي من مهمَّات تدريب وإشراف وتقويم وإدارة، وهو يواجه هذه الصراعات مستعيناً بكل الأساليب والتسهيلات والمصادر لتحقيق أهداف العملية التربوية وتنفيذ سياستها (الطعان والضمور، ٢٠٠٧، ص ٢٥٨).

وقد أظهرت الدراسات أن هناك اختلافاً بين وجهات نظر المعلمين والمشرفين حول الدور المنوط بالمشرفين، والأساليب الإشرافية، والكفايات والمهارات التي يجب أن يمتلكها المشرف التربوي ليكون قادراً على إحداث التغيير في قناعات المعلمين بقدرته على تقديم خدمات إشرافية مميزة لهم (العوض، ١٩٩٦، وأحمد، ١٩٩٨).

ولكي ينجح المشرف التربوي في مهمته، فعليه التعرف إلى قدرات المعلمين الذين يتعامل معهم وطاقاتهم، والعمل على إبرازها وتنميتها وتوظيفها في تحسين العمليات التعليمية، ووضع أهداف قابلة للتحقيق، وعدم تجاهل حاجات المعلمين ومشكلاتهم (صبح، ٢٠٠٥، ص٧).

ورضا المعلمين عن الإشراف التربوي يرتبط بدرجة كبيرة بالممارسات الفعلية لكفايات المشرف التربوي (Fraser، ١٩٨٠).

وفي ضوء النتائج التي توصل إليها الشاعر (٢٠٠٦) في دراسته، أوصى بضرورة تنويع المشرفين التربويين في الأساليب الإشرافية، وعدم الاعتماد على أسلوب واحد في الإشراف.

وقد أكدت الدراسات السابقة في مجال الإشراف التربوي بفلسطين أن الإشراف التربوي ما زال قاصراً عن تحقيق أهدافه بالشكل المأمول سواء من وجهة نظر المشرفين أم المعلمين، والزيارة الصفية المفاجئة هي قوامه، وامتلاك المشرف لكفايات الإشراف يمكنه من إحداث التغيير المرغوب، وعدم إنجاز المشرفين

التربويين مهمَّاتهم بصورة مرضية يعود إلى مشكلات تتعلق بالكفايات، ونقص الكفايات يعود إلى نقص المعارف والمهارات (أبو هويدي، ٢٠٠٠، ص٨).

من هنا ينبغي على المشرف التربوي المتمكّن والمتجدد أن يمتلك مخزوناً جيداً من أساليب الإشراف التربوي وطرائقه وأنواعه، الأمر الذي يفتح مجالاً أمامه لينوع في أساليبه الإشرافية، وعدم الاقتصار على الزيارة الصفية التي لا يمكن الاستغناء عنها، فعليه أن يختار من بين هذه الأساليب والأنماط ما يناسب المعلمين الذين يوجههم ويشرف عليهم على اختلافهم، ويلبي الفروق الفردية في التلقي والاستجابة بينهم (صبح، ٢٠٠٥، ص٤٢).

مشكلة الدراسة:

على الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تناولت الإشراف التربوي في كثير من جوانبه، سواء في الدول الأجنبية أم في الدول العربية، فإن الأساليب الإشرافية، لم تحظ بالاهتمام نفسه، والدراسات التي تناولت الأساليب الإشرافية، على الرغم من قلتها ركزت على أسلوب الزيارة الصفية، ولم تتناول معظم الأساليب الإشرافية الأخرى على الرغم من أهميتها في تطوير التعليم وتحسينه، أما بالنسبة لأهمية الأساليب الإشرافية ودرجة ممارستها، فلم تحظ بالاهتمام الكافي على الرغم من أهميتها وفائدتها في تحديد الاحتياجات التدريبية، وفي إعداد المشرفين التربويين وتأهيلهم، وفي تطوير أداء المشرفين وتحسينه، وهذا بدوره سوف ينعكس إيجاباً على أداء المعلم والطالب.

ومن خلال عمل الباحث عضواً في هيئة التدريس في جامعة القدس المفتوحة، وتدريسه لمساق التربية العملية والإشراف عليه، وتعامله مع العديد من المشرفين التربويين ومديري المدارس ومديراتها ومعلميها ومعلماتها، لاحظ أن المشرفين التربويين يركزون على ممارسة أسلوب الزيارة الصفية، مع وجود عدد من الأساليب الأخرى التي تعمل على التطور المهني والتربوي للمعلمين وللعملية التعليمية.

هذا من ناحية ومن ناحية أخرى، فقد أظهرت نتائج العديد من الدراسات، ومنها دراسة: السويدي (١٩٩٢) أن الإشراف التربوي بوضعه الحالي ما زال يتحرك في آفاق ضيقة ومحدودة، وذلك لنقص الإمكانات المادية المساعدة، أو نقص الإعداد المهني، أو التشبث بفلسفة التربية التقليدية، وأوصت الدراسة بأن يتم إعداد المشرفين التربويين إعداداً مهنياً مناسباً، واعتماد ضوابط وأسس علمية لاختيارهم، مع ضرورة إشعارهم بخطورة مسؤولياتهم.

وقد أظهرت نتائج صديقي (Siddiqi، ١٩٧٨) أن أقل الممارسات الإشرافية حسب الترتيب هي: اللقاءات الجماعية المبرمجة، والزيارات الصفية المبرمجة، وتبادل الزيارات بين المعلمين، ودراسة المناهج، والنشرات التربوية المهنية، والمؤتمرات في أثناء الخدمة.

وقد ذكر المعلمون الفلسطينيون أن المشرف التربوي لا يشرك المعلمين في إبداء آرائهم، ولا يعمل بهذه الآراء (الوادي، ١٩٩٨).

وكان ذلك كله حافزاً دفع الباحث لدراسة العلاقة بين درجة أهمية الأساليب الإشرافية ودرجة ممارستها من وجهة نظر المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين. ويمكن تحديد مشكلة الدراسة بالسؤال الآتي: ما العلاقة بين درجة أهمية الأساليب الإشرافية ودرجة ممارستها من وجهة نظر المشرفين التربويين تبعاً لمتغيرات (الجنس، ووظيفة المشرف، والمؤهل العلمي، والخبرة، ومكان العمل،

والتخصص) في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين؟. وينبثق عن السؤال السابق الفرضيات الآتية:

فرضيات الدراسة:

١. لا توجد علاقة ارتباطية بين درجة أهمية الأساليب الإشرافية، وبين درجة ممارستها من وجهة نظر المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين.
٢. لا توجد علاقة ارتباطية بين درجة أهمية الأساليب الإشرافية، وبين درجة ممارستها من وجهة نظر المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين تعزى لجنس المشرف.
٣. لا توجد علاقة ارتباطية بين درجة أهمية الأساليب الإشرافية، وبين درجة ممارستها من وجهة نظر المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين تعزى لوظيفة المشرف (مشرف مبحث، أو مشرف مرحلة).
٤. لا توجد علاقة ارتباطية بين درجة أهمية الأساليب الإشرافية، وبين درجة ممارستها من وجهة نظر المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين تعزى للمؤهل العلمي للمشرف التربوي.
٥. لا توجد علاقة ارتباطية بين درجة أهمية الأساليب الإشرافية، وبين درجة ممارستها من وجهة نظر المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين تعزى لسنوات الخبرة للمشرف التربوي.
٦. لا توجد علاقة ارتباطية بين درجة أهمية الأساليب الإشرافية، وبين درجة ممارستها من وجهة نظر المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين تعزى لمديرية التربية والتعليم (مكان العمل).
٧. لا توجد علاقة ارتباطية بين درجة أهمية الأساليب الإشرافية، وبين درجة ممارستها من وجهة نظر المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين تعزى لتخصص المشرف التربوي (علمي، أو أدبي).

أهمية الدراسة:

ترجع أهمية هذه الدراسة إلى ما يأتي:

١. أهمية الأساليب الإشرافية باعتبارها أهم مكونات عمل المشرف التربوي.
٢. تعدُّ هذه الدراسة تقويماً لعمل المشرف التربوي.
٣. تقدم هذه الدراسة تقويماً ذاتياً للمشرفين التربويين قائماً على أسس علمية مما يسهم في تحديد احتياجاتهم التدريبية، وتطوير كفاءاتهم الإشرافية.
٤. يمكن أن تسهم هذه الدراسة في تطوير برامج إعداد المشرفين التربويين وتأهيلهم بما تقدمه من نتائج وتوصيات حول مدى امتلاك المشرفين التربويين للأساليب الإشرافية التي هي عصب عمل المشرف التربوي.

٥. يمكن أن تتوصل الدراسة إلى نتائج يستفيد منها المسؤولون في وزارة التربية والتعليم، وربما تساعدهم في اختيار أفضل الكفاءات عند تعيين المشرفين التربويين، كما يمكن أن يستفيد منها المسؤولون في وزارة التربية والتعليم عند تحديد برامج التدريب.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى تحقيق ما يأتي:

١. معرفة العلاقة بين درجة أهمية الأساليب الإشرافية، ودرجة ممارستهم لها من وجهة نظر المشرفين التربويين.
٢. معرفة أثر بعض المتغيرات (الجنس، وظيفة المشرف، الخبرة، المؤهل العلمي، مكان العمل، التخصص) على العلاقة بين درجة أهمية الأساليب الإشرافية، ودرجة ممارستهم لها من وجهة نظر المشرفين التربويين.
٣. تقديم توصيات للمسؤولين وأصحاب القرار في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في ضوء النتائج التي تتوصل إليها الدراسة بهدف تطوير مهنة الإشراف التربوي مما ينعكس إيجاباً على تحسين العملية التعليمية التعلمية.

حدود الدراسة:

أجريت هذه الدراسة في إطار الحدود الآتية:

١. العامل الزماني: أجريت الدراسة في العام الدراسي ٢٠٠٥/٢٠٠٦.
٢. العامل المكاني: أجريت هذه الدراسة في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين، والبالغ عددها ست مديريات تابعة لوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية.
٣. العامل البشري: أجريت هذه الدراسة على عينة من مشرفي مديريات التربية والتعليم العالي الفلسطينية ومشرفاتها في محافظات شمال فلسطين، علماً بأن عينة الدراسة هي نفسها كامل مجتمع الدراسة، وذلك في العام الدراسي ٢٠٠٥/٢٠٠٦.

اقتصرت هذه الدراسة على الأداة المستخدمة فيها.

تعريف مصطلحات الدراسة إجرائياً:

١. الأساليب الإشرافية: هي مختلف الطرائق التقنية التي يعتمدها المشرف التربوي لمواجهة المواقف التربوية ضمن برنامجه الإشرافي، وقد اعتمدت الدراسة سبعة أساليب إشرافية هي: الزيارة الصفية، وتبادل الزيارات، والمشاغل التربوية، والدروس النموذجية، والنشرات التربوية، والبحث الإجرائي، وزيارة المدرسة.

٢. المشرف التربوي: "هو الفرد الذي يشغل وظيفة مشرف، وله القدرة على إحداث تغيير في العملية التعليمية في المدرسة عن طريق ممارسته للسلطة المخولة له" (إبراهيم، ١٩٨٧، ص٦٨).

٣. ويعرفه ذوقان عبيدات بأنه "رجل العلاقات الذي ينظم مختلف عمليات التفاعل والاتصال" (عبيدات، ١٩٨١، ص١٢٧).

٤. أمّا إجرائياً فيعرف المشرف التربوي بأنه الشخص الحاصل على درجة علمية في أحد التخصصات، تؤهله لممارسة التعليم والإشراف التربوي كمهنة، ومسؤوليته الرئيسة تحسين المنهاج، والتدريس، والتسهيلات التربوية، وتطوير التعليم، وقد عُيِّن بوظيفة مشرف تربوي في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية.

٥. الممارسات الإشرافية: هي مجموعة الأعمال الإجرائية التي يقوم بها المشرف لتحسين عمليتي التعليم والتعلم من خلال مساعدة المعلمين على النمو المهني، وتحسين مستوى أدائهم وتدريسهم (الشاعر، ٢٠٠٦، ص٦٢).

٦. أمّا إجرائياً فتعرف الممارسة بأنها مدى تصور المشرفين التربويين لممارسة كل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي أعدها الباحث.

٧. درجة الممارسة: هي الدرجة التي يقدرها المشرفون التربويون لممارسة كل أسلوب من أساليب الإشراف السبعة التي تناولتها أداة الدراسة التي أعدّها الباحث.

٨. الأهمية: هي مدى تصور المشرفين التربويين لأثر كل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي أعدها الباحث لتطوير أداء المعلمين وتحسين التعليم.

درجة الأهمية: هي الدرجة التي يقدرها المشرفون التربويون لأهمية كل أسلوب من أساليب الإشراف السبعة التي تناولتها أداة الدراسة التي أعدّها الباحث.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

يرى الباحثون أن مسلمات الإشراف التربوي تتلخص فيما يأتي:

١. الإشراف التربوي عملية قيادية مهنية أخلاقية، ديمقراطية تعاونية منظمة، تقوم على التخطيط والدراسة والاستقصاء والتحليل المشترك، وتتسم بالطابع التجريبي والأسلوب العلمي.

٢. يشمل الإشراف التربوي جميع عناصر العملية التعليمية: المدرسة، وبيئة التعلم، والمعلم، والمتعلم، والمناهج، وأساليب التعلم والتعليم، وتكنولوجيا التعليم، ومصادر التعلم المختلفة، والمجتمع المحلي، وأولياء الأمور.

٣. يستعين الإشراف التربوي بالعديد من الاستراتيجيات التي تتسم بالمرونة: كالإشراف الوقائي، والإشراف البنائي، والإشراف القيادي، والإشراف العلاجي، والإشراف الإرشادي.

٤. يعتمد الإشراف التربوي على وسائل وأساليب ونشاطات فردية وجماعية متنوعة مثل: الزيارة المدرسية، والصفية، وتبادل الزيارات والخبرات، والندوات، والاجتماعات الفردية والجماعية، وورش العمل، والدروس التوضيحية والتطبيقية، والنشرات والقراءات، والبحوث التربوية.

5. يبنى الإشراف التربوي على احترام سائر الممارسين التربويين، وتقبل الفروق الفردية بينهم، وتشجيع آرائهم ومبادراتهم، وحثهم على التجريب والابتكار القائم على أسس علمية، وحفزهم للعمل الجماعي التعاوني.
6. يؤكد الإشراف التربوي أهمية مساعدة المعلمين والممارسين التربويين، على النمو المهني المستمر، والحرص الدائم على تحسين مستويات الأداء.
7. يستمد المشرف التربوي سلطته ومكانته وتأثيره في المدارس والمعلمين من قوة أفكاره وموضوعيتها، ومن حداثة معلوماته ووظيفتها، ومن مهارته الفنية المهنية، ومن خبراته النامية المتطورة، ومن قدرته على الإبداع في قيادة عمليات التغيير التربوي، ومن قناعته بمهنة التعليم وحرصه على الالتزام بأخلاقياتها في ممارساته كافة (حسني وسليمان، ١٩٩٠ وعبد العزيز ٢٠٠٤، ص ص ٤٣-٤٥، والعرفي، ١٩٩٣، ص ١١٨-١٢٠، وبلقيس، ١٩٩٦، ص ٩٠، والشعلان، ٢٠٠٦).
8. تشجيع المعلمين على التجريب والتفكير وحفزهم للتجديد والتطوير.
9. تشجيع المعلمين على متابعة المستجدات في مجالات التخصص الأكاديمية والمهنية.
10. التقويم الموضوعي لأداء المعلمين والانطلاق من نتائجه في تخطيط برامج التنمية المهنية المستدامة اللازمة لهم وتقويمها وتنفيذها (Hargreaves، ٢٠٠٣).

أنواع أساليب الإشراف التربوي:

أساليب فردية: مثل الزيارة الصفية، والمقابلة الفردية للمعلم.
أساليب جماعية مباشرة: كالدراسة المنتظمة، واللقاءات الجماعية، وتقنيات العرض والإصغاء.
أساليب جماعية غير مباشرة: كالبحوث والدراسات والمسوحات والملاحظة والمراقبة.
أساليب وسيطة: من خلال المديرين والمعلمين أو الأنشطة المدرسية أو خدمة المجتمع. (نبهان، ٢٠٠٧، ص ١٩-٢٢)

ويضيف بلقيس وعبد اللطيف (١٩٩١) الأساليب الإشرافية المساندة التي تناسب أنماطاً خاصة من المعلمين الذين لا يستجيبون للأنماط المألوفةمثل: توجيه الأقران، وأسلوب توضيح القيم للمعلمين وتعيين القراءات المهنية المختارة. وسوف نتناول سبعة أساليب إشرافية كأمثلة على هذه الأنواع:

١. الزيارة الصفية:

تعد زيارة المشرف التربوي للمعلم في صفه من الأساليب الفردية المباشرة في الإشراف، ولعل هذه الوسيلة من أقدم أساليب المتابعة والتقويم التي لجأت إليها إدارات التعليم، والزيارة الصفية بصورتها المباشرة تساعد المشرف على الاطلاع على عملية التعلم والتعليم بصورتها الفعلية، وقد لا تتوافر لدى المشرف وسائل أخرى ناجحة تغنيه عن مشاهدة ما يدور داخل الصف، وتمكنه من وضع خطة في ضوء الحاجات الواقعية التي شاهدها ومعرفته بالذين يحتاجون إلى مساعدته، وفي أي النواحي تكون المساعدة؟ وكيفية تقديمها، ولذلك نجد أنظمة تعليمية كثيرة تعتمد الزيارة الصفية وسيلة أولى للإشراف، **وهناك أنواع عدة للزيارة الصفية منها:**

١. الزيارة المفاجئة للمعلم: تنشأ الحاجة إليها عندما يكثر التذمر من أحد المعلمين من إدارة المدرسة أو الطلبة وأولياء الأمور، وهي لا تخدم المعلم كما لا تخدم عملية التعليم بصورة مباشرة.
٢. الزيارة المبرمجة: وتخدم غرضين أولهما حق المعلم في الحصول على خدمة الإشراف، وثانيهما تقويم عمل المعلم.
٣. زيارة بناء على طلب المعلم أو مدير المدرسة بسبب حاجة المعلم للمساعدة في موقف تعذر على المعلم إيجاد حل له.
٤. زيارة بناء على طلب المشرف بسبب حاجة المشرف للاطلاع على أسلوب مميز يتبعه المعلم بغرض نقل التجربة إلى مدارس أخرى. (نبهان، ٢٠٠٧، ص ٣٩-٤٠).

٢. تبادل الزيارات:

هو أسلوب إشرافي يتمثل بقيام معلم بزيارة زميل له يدرس المبحث نفسه في المدرسة أو المدارس الأخرى المجاورة لتحقيق أهداف تعليمية معينة، وضمن خطة محددة يتعاون من خلالها المشرف التربوي ومديرو المدارس والمعلمون، وهو أسلوب إشرافي فعَّال ومرغوب فيه، ويزيد من ثقة المعلم بنفسه ويطلق إبداعه، وكذلك فإن هذا الأسلوب يمكِّن المعلم من الإطلاع على المشكلات والصعوبات التي يعيشها زملاؤه المعلمون، وعلى الحلول التي يواجهون بها هذه الصعوبات، ويتمكن المعلم أيضاً عن طريق هذا الأسلوب من الاطلاع على أساليب التدريس في مختلف المدارس أو المراحل التعليمية مما يعطيه أبعاداً جديدة في العمل والتخطيط، وحتى يحقق هذا الأسلوب الهدف المرجو منه فلا بد من مراعاة الأمور الآتية:

١. إقناع المعلمين بقبول هذا الأسلوب حتى تكون اتجاهاتهم ايجابية.
٢. توضيح الأهداف والحاجات والمشكلات التي تصلح لتكون محور اتصالات بين المعلمين.
٣. قيام المشرف التربوي بالتنسيق بين المدارس المعنية في برنامج تبادل الزيارات حتى يكون مديرو المدارس على اطلاع على البرنامج. (عطوي، ٢٠٠٤، ص ٢٨٧-٢٨٨).

٣. المشاغل التربوية:

المشغل التربوي أسلوب إشرافي مكثف تمارسه مجموعة من المعلمين لدراسة مشكلة تربوية، والمشغل التربوي ينفذ بأساليب عدة (كالمحاضرة، والحوار، والتطبيق) حسب ما يتطلبه الموقف.

وحتى يحقق المشغل التربوي أهدافه يجب أن يراعي المشرف التربوي الأمور الآتية:

الإفادة من خبرات المعلمين أنفسهم، وخاصة المبدعين منهم، لما في ذلك من فائدة للآخرين وحفز للمبدعين منهم.

الاستعانة بنخبة من ذوي الكفاءات العالية والخبرة الكافية في المواضيع المطروحة للبحث.

توفير كل ما يحتاج إليه المشاركون في المشغل من المراجع والكتب والنشرات والمجلات والأدوات.

إعداد وسيلة تقويم للمشغل عند الانتهاء منه ليكون بمثابة التغذية الراجعة لمشاغل لاحقة. (عطوي، ٢٠٠٤، ص ٢٩١-٢٩٢).

٤. الدروس النموذجية:

هو نشاط عملي يهدف لتوضيح فكرة أو طريقة أو وسيلة، أو أسلوب تعليمي يرغب المشرف التربوي في إقناع المعلمين بنجاعته وأهمية استخدامه، نظراً لتخوف بعض المعلمين من تجربة الأفكار التي يطرحها المشرف التربوي ميدانياً في غرفة الصف، وقد يتشكك بعضهم في إمكانية تطبيق الأفكار أصلاً ويعتبرها مجرد طروحات نظرية، فيقوم المشرف بتطبيق الفكرة أمام عدد من المعلمين، أو قد يكلف أحد المعلمين بتطبيق هذه الفكرة أمام زملائه. فيأتي الدرس النموذجي على مجموعة من الطلبة أمام المعلمين دليلاً عملياً على إمكانية ترجمة الفكر إلى واقع ملموس، وتتلو الدرس النموذجي -بطبيعة الحال- مناقشات تعزز القناعة في استخدام المتبع فيه، والاستراتيجيات التي اعتمد عليها. (نبهان، ٢٠٠٧، ص٤٢).

٥. النشرات التربوية:

النشرة الإشرافية هي وسيلة اتصال مكتوبة بين المشرف والمعلمين، يستطيع المشرف بوساطتها أن ينقل إلى المعلمين خلاصة قراءاته ومقترحاته ومشاهداته بقدر معقول من الجهد والوقت، ومن أهم أهدافها أنها: تساعد على توثيق الصلة بين المشرف والمعلمين، وتخدم أعداداً كبيرة من المعلمين في أماكن متباعدة، وتوفر للمعلمين مصدراً مكتوباً ونموذجاً يمكن الرجوع إليه عند الحاجة، وتعرف المعلمين ببعض الأفكار والممارسات والاتجاهات التربوية الحديثة على المستوى المحلي والعالمي، وتثير بعض المشكلات التعليمية لحفز المعلمين على التفكير واقتراح الحلول الملائمة لها، وتساعد في تعميم الخبرات المتميزة التي يشاهدها المشرف. (عطوي، ٢٠٠٤، ص٩٢).

٦. البحث الإجرائي:

يعد البحث الإجرائي نوعاً من الأبحاث التطبيقية التي يقوم بها شخص يواجه مشكلات معينة في ميدان عمله أو حياته العملية، ويضع خطة لحل هذه المشكلات، فهو أسلوب بحث يعتمد على مشكلات مباشرة تواجه الباحث لإيجاد حلول لهذه المشكلات التي تتعلق مباشرة بغرفة الصف في المدارس أو الأوضاع الفعلية الحقيقية، ويتميز البحث الإجرائي بأنه عملي ويتعلق مباشرة بوضع حقيقي في الحياة، ويتكون مجتمع الدراسة من طلاب صف معين أو هيئة تدريسية، أو أشخاص يرتبط بهم الباحث مباشرة. (عبيدات وآخرون، ١٩٨٤، ص ٢٨١-٢٨٢ وسليمان ومحفوظ، ٢٠٠١، ص٥٤).

وعلى الرغم من أن البحث الإجرائي يحاول أن يكون منظماً، فإنه ينقصه الدقة العلمية بسبب ضعف صدقه الداخلي والخارجي، كما أن هدفه محلي، وعينته محدودة وليست تمثيلية بالإضافة إلى ضعف الضبط للمتغيرات المستقلة، ولهذا فإن نتائجه- على الرغم من أنها مفيدة داخل نطاق الأبعاد العملية للحالة- تبقى محدودة ويصعب تعميمها على حالات أخرى؛ لأنها تعالج مشكلة معينة أو موقفاً معيناً. (سليمان ومحفوظ، ٢٠٠١، ص ٥٤).

والبحث الإجرائي يجد طريقه بشكل كبير داخل مؤسسات التطوير المهني، وفي برامج تأهيل المعلمين، فهو يشجع المهنيين على السيطرة على عملهم الخاص، ويقدم فهماً أفضل من خلال التأمل الذاتي، الذي يمكن بوساطته تطوير العمل وتقديم خدمة أفضل لأولئك الأفراد الذين يعملون داخل المؤسسة المهنية. (جين مكنيف، ٢٠٠١، ص١).

زيارة المدرسة:

هي إحدى الأساليب المستخدمة للإشراف على المدارس، وتعرف مشكلاتها واحتياجاتها وأنشطتها وواقعها التربوي والاجتماعي، ومن ثم تقديم المشورة الفنية إن وجدت لهيئة المدرسة، ويكون هدف المشرف الاطلاع على شتى النواحي التربوية في المدرسة ومرافقها وتجهيزاتها، وأداء العاملين فيها من معلمين ومرشدين وطلاب وغيرهم، ومن ثم تقديم المشورة الفنية إن وجدت لهيئة المدرسة، وكتابة تقرير عما يلزم للجهات المسؤولة ليؤدي إلى تحسين العمل التربوي فيها. (العلي، ٢٠٠٦).

خطوات إجرائها:

١. أن تجري وفق خطة مرنة ومنتظمة.
٢. أن يحدد الهدف أو الأهداف من الزيارة في ضوء ظروف كل مدرسة.
٣. أن يتفق مع الإدارة التعليمية وإدارة المدرسة على موعد الزيارة وهدفها.
٤. أن يحصل على معلومات كافية عن معلمي المدرسة بهدف توجيه الاهتمام نحو من هو أحوج إليه من المعلمين. (مدخلي، ٢٠٠٧)

يتضح من العرض السابق للأنماط والأساليب الإشرافية المعاصرة، وجود العديد منها، وقد أثبتت كثير من الدراسات فائدتها في تحسين اتجاهات المعلمين نحو الإشراف التربوي في تحسين أدائهم الصفي والتعليمي.

من هنا ينبغي على المشرف التربوي المتمكن والمتجدد أن يمتلك مخزوناً من أساليب الإشراف التربوي وطرائقه وأنواعه، الأمر الذي يفتح أمامه فرص التنويع في أساليبه الإشرافية، وعدم الاقتصار على الزيارة الصفية التي لا يمكن الاستغناء عنها، فعليه أن يختار من بين هذه الأساليب ما يناسب المعلمين الذين يوجههم، ويشرف عليهم على اختلافهم، ويلبي الفروق الفردية في التلقي والاستجابة.

الدرسات السابقة:

- الدراسات العربية:

١. دراسة دعباس (١٩٩٢): هدفت إلى التعرف على فاعلية المشرف التربوي في تحسين الممارسات الإدارية لمديري المدارس الحكومية في الأردن، وتكونت عينة الدراسة من (٥٦٩) مديراً، وقد استخدم الباحث الاستبانة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة المهمات الإدارية من المشرفين التربويين كانت متوسطة في التخطيط والتنظيم والقيادة والتوجيه والتنسيق والتعاون، وكانت متدنية في مجالي المتابعة والتقويم.
٢. دراسة إبراهيم (١٩٩٤): هدفت إلى معرفة درجة فاعلية الزيارات الإشرافية في تحسين الممارسات التعليمية لمعلمي المدارس الحكومية في مديرية عمان الكبرى الأولى، وتكونت عينة الدراسة من (٤٧٥) معلماً ومعلمة، وقد استخدم الباحث استبانة اشتملت على ستين فقرة تغطي عشرة مجالات. وقد أظهرت الدراسة أن متوسط درجة الفاعلية في كل من مجالي التخطيط للتدريس وتحسين التدريس كانت (٢,٩٤ و ٢,٧) على التوالي، وهي درجة عدها الباحث متوسطة.
٣. دراسة حسن (١٩٩٥): هدفت الدراسة إلى معرفة دور المشرف التربوي في تحسين النمو المهني للمعلمين من وجهة نظر المعلمين، والتعرف إلى درجة ممارسة المشرف التربوي لدوره تبعاً لمتغير

الجنس والخبرة والمؤهل العلمي للمعلم، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث استبانة اشتملت على (٥٠) فقرة موزعة على سبعة مجالات. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة المشرف التربوي لدوره في تحسين النمو المهني للمعلمين على مجالات الاستبانة السبعة يقل عن المتوقع منه، كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=٠,٠٥) تعزى لجنس المعلم أو خبرته أو مؤهله، وعزا الباحث ذلك إلى أن المشرفين يمارسون الممارسات نفسها مع جميع المعلمين والمعلمات. وقد أوصى الباحث بضرورة قيام المشرفين التربويين بتنويع أساليبهم الإشرافية، وتزويد المعلمين بما يستجد من معلومات حول موضوعات تخصصهم.

٤. دراسة برقعان (١٩٩٦): هدفت الدراسة إلى تقويم برنامج التوجيه التربوي من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء، عن طريق تحديد درجة ممارسة الموجهين التربويين لمعايير برنامج التوجيه، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث عينة تكونت من (١٩٨) معلماً ومعلمة، وكانت الأداة المستخدمة في الدراسة الاستبانة، وأظهرت نتائج الدراسة: أن درجة ممارسة الموجهين كانت دون المستوى المقبول على مجمل الأداة، ومجالاتها الأربعة، كما أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير جنس المعلم ولخبرته.

٥. دراسة منصور (١٩٩٧): هدفت إلى تحديد تصورات المشرفين التربويين لأهمية المهمَّات الإشرافية وعلى درجة ممارستهم لها، وبيان أثر السلطة المشرفة على التعليم وجنس المشرف وخبرته ومؤهله على تقدير أهمية المهمَّات وممارستها، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث عينة تكونت من (١٠٠) مشرف تربوي، موزعة على (٧) مجالات هي: المناهج، والعلاقات الاجتماعية، والتقويم، والتعليم، والنمو المهني، والتخطيط والإدارة. وأظهرت نتائج الدراسة وجود فروق دالة إحصائياً بين تصورات المشرفين لأهمية مهماتهم، ودرجة ممارستهم لها لصالح الأهمية، كما أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين تصورات المشرفين لدرجة ممارستهم للمهمَّات الإشرافية تعزى لمتغير الخبرة والمؤهل العلمي.

٦. دراسة القواسمة (١٩٩٨): هدفت الدراسة إلى التعرف على تصورات المشرفين التربويين والمديرين والمعلمين لأبعاد البناء النظري لنموذج وطني للإشراف التربوي في الأردن. وقد استخدم الباحث الاستبانة، وقد أظهرت نتائج الدراسة ضعف واقع الممارسات الإشرافية الفعلية في الميدان، موازنة بدرجة أهمية هذه الممارسات، وقد بلغ متوسط الدرجة التي قدر بها المعلمون عمل المشرف في رفع كفاياتهم المهنية (٢,٧) في ضوء ممارسات المشرفين الحالية، وهي درجة اعتبرها الباحث منخفضة.

٧. دراسة أبو هويدي (٢٠٠٠): هدفت إلى تحديد درجة ممارسة المشرفين التربويين لكفاياتهم الإشرافية من وجهة نظر المعلمين، وبيان أثر متغير الجنس والخبرة والمؤهل العلمي، والمنطقة التعليمية في تقدير المعلمين لدرجة ممارسة المشرفين التربويين لكفاياتهم الإشرافية. وتكونت عينة الدراسة من (١٩٢) معلماً، وقد استخدم الباحث الاستبانة أداةً للدراسة، واشتملت على (٧٠) كفاية موزعة على (٩) مجالات إشرافية. وقد أظهرت النتائج أن درجة ممارسة المشرفين التربويين لكفاياتهم الإشرافية على مجمل الأداة كانت بدرجة قليلة، فمنهم من يمارس (٨) كفايات بدرجة متوسطة فقط، ومنهم من يمارس (٦٢) كفاية بدرجة قليلة، وبالنسبة للمجالات فمنهم من يمارس مجالاً واحداً بدرجة متوسطة، ومنهم من يمارس المجالات الباقية بدرجة قليلة، وكذلك كانت الدرجة الكلية لممارسة مجمل المجالات

قليلة. كما أظهرت الدراسة أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً في ممارسة المشرفين لكفاياتهم تعزى لمتغير جنس المعلم أو خبرته التعليمية على مجالات الدراسة مستقلة أو على مجمل الأداة.

٨. دراسة الغنيمين (٢٠٠٤): هدفت الدراسة إلى التعرف إلى دور المشرف في تحسين الأداء التعليمي لمعلمي المدارس الثانوية الحكومية في منطقة جنوب الأردن كما يدركها المعلمون، وتكونت عينة الدراسة من (٣٨٤) معلماً ومعلمة، وكانت الأداة المستخدمة في الدراسة الاستبانة التي اشتملت على سبعين فقرة موزعة على ثمانية مجالات. وأظهرت نتائج الدراسة: أن فاعلية المشرف التربوي في تحسين الأداء التعليمي للمعلمين، كما يراها المعلمون منخفضة وغير مرضية، وبلغ متوسط درجة رضاهم (٢,٩) من أصل (٥).

٩. دراسة صبح (٢٠٠٥): هدفت الدراسة إلى معرفة درجة تقويم التخطيط للإشراف التربوي لدى المشرفين التربويين كما يراها مديرو المدارس الثانوية في محافظات شمال فلسطين ومعلموها. وتكونت عينة الدراسة من (١٢٧) مديراً ومديرة، ومن (٤٨١) معلماً، وقد استخدم الباحث الاستبانة. وأظهرت نتائج الدراسة ما يأتي:

١. عدم وجود فروق دالة إحصائياً في مجالات تقويم التخطيط للإشراف التربوي يعزى لمتغير الجنس.
٢. عدم وجود فروق دالة إحصائياً في مجالات تقويم التخطيط للإشراف التربوي يعزى لمتغير الخبرة.
٣. عدم وجود فروق دالة إحصائياً في مجالات تقويم التخطيط للإشراف التربوي يعزى لمتغير مكان الإقامة.

- الدراسات الأجنبية:

١. دراسة القارتين (Elgarten، ١٩٩١) في أمريكا: هدفت إلى الموازنة بين عمليات الإشراف التقليدية المتضمنة للزيارات الصفية ومؤتمر ما بعد الزيارة، وعمليات إشرافية تجريبية تقوم على إدخال عنصر تجريبي يتمثل في قيام المشرف بتدريس الحصة نفسها التي شاهدها المعلم، في حين يقوم المعلم بمشاهدة المشرف وتدوين الملاحظات، وقد استخدم الباحث بطاقة الملاحظة. وتكونت عينة الدراسة من (٤٨) معلماً ومعلمة لمادة الرياضيات في نيويورك.

٢. وأظهرت نتائج الدراسة أن المعلمين في النموذج التجريبي (النمذجة) أظهروا تغيراً أكثر عندما شاهدوا الدرس النموذجي من المشرف التربوي، مما يشير إلى فعالية النمذجة في تغيير سلوك المعلمين الصفي وتحسين أدائهم.

٣. دراسة ساندل (Sandel، ١٩٩٢): هدفت إلى بيان أثر عمل المشرف التربوي في النمو المهني لمعلمي المرحلة الأساسية، وقد استخدم الباحث الاستبانة. وأظهرت نتائج الدراسة أنه كان هناك أثر مهم لدور المشرف التربوي في تحسين النمو المهني للمعلمين الذين أجريت عليهم الدراسة.

٤. دراسة أورمستون ورفاقه (Ormston, M. and etal.، ١٩٩٥): هدفت هذه الدراسة لمعرفة ما إذا كانت عملية الإشراف تساعد في تطوير المعلم، أو أنها كانت عائقاً ومانعاً لأدائه الصفي، وتكونت عينة الدراسة من (٨٠٠) معلم ومعلمة يعملون في (٣٥) مدرسة ثانوية ومتوسطة، وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يأتي:

١. إن معظم المعلمين لا يتلقون تغذية راجعة عن الزيارات الصفية التي يقوم بها المشرفون التربويون، وإن حصل أن قدمت لهم التغذية الراجعة، فإنها –عند كثير من المعلمين– ضعيفة ولا يستفاد منها.

٢. وجود اختلافات جوهرية بين توقعات المشرفين التربويين أنفسهم لدورهم، وبين المعلمين ومسؤولي المدارس ومديريها، فبينما يتوقع المعلمون قيام المشرف التربوي بعقد دروس توضيحية للمعلمين لاطلاعهم على طرائق التدريس الحديثة، فإن رغبة المشرفين التربويين قليلة تجاه هذه المهمة، في حين أظهروا ميلاً واضحاً لمساعدة المعلمين في تحضير الخطة اليومية ومناقشة الدروس والخطط الفصلية معهم.

٣. دراسة رينجروز (Ringrose، ١٩٩٦): هدفت الدراسة إلى معرفة أهمية الإشراف التعاوني في تطوير مهنة التعليم، وتكونت عينة الدراسة من ثمانية معلمين من المرحلة الأساسية خضعوا للإشراف التعاوني. وقد استخدم الباحث المقابلة أداة للدراسة، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن المعلمين شعروا بدعم الإداريين لهم فتحسن أداؤهم وتقلص شعورهم بالعزلة.

تعقيب على الدراسات السابقة:

نظراً لما للإشراف التربوي من أهمية في تحسين التعليم وتطويره، واختصاصه بالجانب الفني كاملاً، وإلى درجة ما بالجانب الإداري في عمل المعلم لتحقيق أهداف النظام التربوي، ورفع كفايته عن طريق بناء علاقة تعاونية ديمقراطية مستمرة بين المشرف والمعلم، سعياً للرقي بمستوى المعلم مهنياً وأكاديمياً، فقد بدأ الاهتمام يتزايد –وبشكل مستمر– بالإشراف التربوي لرفع مستوى التعليم ونوعيته، فقد اهتمت دراسات وبحوث وأدبيات في المستويين الإقليمي والعالمي، وتناولت مواضيع عدة منها: مهمَّات الإشراف التربوي، وتقويم الإشراف التربوي، وواقع الإشراف التربوي وتطوره، ودراسات عامة في الإشراف التربوي، ودراسات تناولت ممارسات المشرفين لمهماتهم وكفاياتهم، ولكن الدراسات التي تناولت الأساليب الإشرافية وحسب اطلاع الباحث قليلة، ولم تمس الموضوع بشكل مباشر، فقد عثر على عدد من الدراسات التي تمس موضوع الدراسة الحالية جزئياً، وهي التي عُرضت تحت عنوان الدراسات السابقة، وقد استفاد الباحث من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة في تحديد موضوع الدراسة الحالية، كما استفاد أيضاً من نتائجها وتوصياتها في بناء أداة الدراسة الحالية وتصميم الدراسة، وتحديد متغيراته.

طريقة الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي نظراً لملاءمته لأغراض الدراسة.
مجتمع الدراسة: تكوّن مجتمع الدراسة من المشرفين والمشرفات التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين، وبلغ عدد هذه المديريات ستاً، وعدد المشرفين (١٦٧) مشرفاً ومشرفة (أقسام الإشراف التربوي، ٢٠٠٦).
عينة الدراسة: أجريت الدراسة على كامل مجتمع الدراسة البالغ عدده (١٦٧) مشرفاً، إلا أن هناك ست استبانات استبعدت لعدم تعبئتها بالكامل، وهناك (٢٩) استبانة لم تسترجع من أفراد مجتمع الدراسة، وبذلك تكون عينة الدراسة (١٣٢) مشرفاً ومشرفة، والجدول (١) يبين وصف عينة الدراسة تبعاً لمتغيراتها المستقلة.

الجدول (١)

وصف عينة الدراسة تبعاً لمتغيراتها المستقلة. الجنس، والمؤهل العلمي، والوظيفة، والخبرة، والتخصص(علمي، أدبي)، ومديرية التربية(مكان العمل)

المتغيرات المستقلة	التكرار	النسبة المئوية
أ- الجنس		
ذكر	٨٦	%٦٥,٢
أنثى	٤٦	%٣٤,٨
المجموع	**١٣٢**	**% ١٠٠**
ب- المؤهل العلمي		
بكالوريوس	٨٤	% ٦٣,٦
بكالوريوس + دبلوم تربية	١٠	% ٧,٦
ماجستير فأعلى	٣٨	% ٢٨,٨
المجموع	**١٣٢**	**% ١٠٠**
ج- الوظيفة		
مشرف مرحلة	٣٤	% ٢٥,٨
مشرف مبحث	٩٨	% ٧٤,٢
المجموع	**١٣٢**	**% ١٠٠**
د- خبرة المشرف التربوي		
أقل من ٥ سنوات	٤٩	% ٣٧,١٣
من ٥ - ١٠ سنوات	٥٧	% ٤٣,١٨
أكثر من ١٠ سنوات	٢٦	% ١٩,٦٩
المجموع	**١٣٢**	**% ١٠٠**
هـ- التخصص		
علمي	٥٥	% ٤١,٧
أدبي	٧٧	% ٥٨,٣
المجموع	**١٣٢**	**% ١٠٠**
و- مديرية التربية (مكان العمل)		
نابلس	٢٩	%٢٢
جنين	٢٢	%١٦,٧
طولكرم	١٩	%١٤,٤
قلقيلية	٢٠	%١٥,٢
قباطية	٢٢	%١٦,٧

سلفيت	٢٠	%١٥,٢
المجموع	**١٣٢**	**١٠٠ %**

أداة الدراسة:

قام الباحث ببناء أداة الدراسة وتطويرها، وذلك لقياس العلاقة بين درجة الأهمية ودرجة الممارسة من وجهة نظر المشرفين التربويين لسبعة أساليب إشرافية تعدّ من أهم الأساليب الإشرافية، وذلك من خلال الاستفادة من الأدب التربوي، ومن نتائج الدراسات السابقة والتوصيات والمقترحات التي خرجت بها هذه الدراسات التي تناولت الإشراف التربوي، وقد أعدَّت استبانة مكونة من (٧٠) فقرة موزعة على سبعة مجالات، لكل مجال عشر فقرات، وهذه المجالات هي: الزيارة الصفية، وتبادل الزيارات، والمشاغل التربوية، والدروس النموذجية، والنشرات التربوية، والبحث الإجرائي، وزيارة المدرسة، كما هو مبين في الملحق (١).

صدق الأداة:

للتعرف إلى قدرة الأداة لقياس ما وضعت لقياسه، عرضت على (١٤) خبيراً ومتخصصاً، منهم (٥) محكمين من حملة الدكتوراه في جامعة القدس المفتوحة، و (٥) محكمين من حملة الدكتوراه في جامعة النجاح الوطنية، و(٤) محكمين من حملة الدكتوراه من العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، وقد حُذفت بعض الفقرات وأضيفت فقرات أخرى، وأعيدت صياغة بعض الفقرات بناءً على اقتراحات المحكمين.

ثبات الأداة:

للتحقق من ثبات الأداة استخدمت معادلة (كرونباخ ألفا) حيث وصل ثبات الأداة الكلي (٠,٩٥٦٢). والجدول (٢) يبين معامل الثبات لكل مجال من المجالات.

الجدول (٢)

يبين معامل الثبات لكل مجال من المجالات التي تناولتها أداة الدراسةالمجال	**درجة الأهمية**	**درجة الممارسة**
	معامل الثبات	**معامل الثبات**
الزيارة الصفية	٠,٨٠	٠,٨٧
تبادل الزيارات	٠,٨٠	٠,٨٥
المشاغل التربوية	٠,٨٥	٠,٨٩
الدروس النموذجية	٠,٨٧	٠,٩١

النشرات التربوية	٠,٩١	٠,٩٣
البحث الإجرائي	٠,٩١	٠,٩٢
زيارة المدرسة	٠,٨٤	٠,٨٥
الكلي	٠,٩٦	٠,٩٧

يتضح من الجدول (٢) أن معاملات الثبات على درجة الأهمية ودرجة الممارسة كانت أعلى من (٠,٨٠) على جميع المجالات وهي معاملات ثبات عالية تفي بأغراض الدراسة.

تصميم الدراسة:

اشتملت الدراسة على أربعة متغيرات مستقلة هي: الجنس وله مستويان، والمؤهل العلمي وله ثلاثة مستويات، والوظيفة ولها مستويان، والخبرة ولها ثلاثة مستويات، بينما المتغير التابع تمثل بمعرفة العلاقة بين درجة الأهمية والممارسة لسبعة أساليب إشرافية تعدُّ من أهم الأساليب الإشرافية من وجهة نظر المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين التي تتمثل في استجابات المشرفين والمشرفات التربويين على مجالات الاستبانة وفقراتها.

المعالجات الإحصائية:

من أجل معالجة البيانات استخدم الباحث برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك باستخدام المعالجات الآتية: التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل ارتباط بيرسون (Person).

نتائج الدراسة:

عُولجت البيانات بعد ترميزها وإدخالها إلى الحاسوب باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وفيما يأتي نتائج الدراسة تبعاً لتسلسل فرضياتها.

النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى ونصها:

لا توجد علاقة ارتباطية بين درجة أهمية الأساليب الإشرافية ودرجة ممارستها من وجهة نظر المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين.

ولفحص الفرضية استخدمت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة لكل من درجة الأهمية والممارسة ومعامل ارتباط بيرسون بين درجة الأهمية ودرجة الممارسة لكل أسلوب إشرافي ولجميع الأساليب كما يظهر في الجدول (٣).

الجدول(٣):

يبين المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة لكل من درجة أهمية الأسلوب الإشرافي ودرجة ممارسته، ومعامل الارتباط بين درجة الأهمية ودرجة الممارسة لكل أسلوب إشرافي ولجميع الأساليب

الرقم	الأسلوب	درجة الأهمية		الرتبة	درجة الممارسة		الرتبة	معامل الارتباط
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
١.	الزيارة الصفية	٤,٦٤	٠,٣٧	١	٤,٠٩	٠,٦١	١	٠,٥٥٠**
٢.	تبادل الزيارات	٤,١١	٠,٥٥	٧	٣,٥٣	٠,٧٠	٥	٠,٥٠٤**
٣.	المشاغل التربوية	٤,٤٧	٠,٤٤	٢	٣,٩٠	٠,٧١	٢	٠,٤٨١**
٤.	الدروس النموذجية	٤,٣٨	٠,٥٣	٤	٣,٧٧	٠,٧٨	٤	٠,٤٩٨**
٥.	النشرات التربوية	٤,٣٤	٠,٦٢	٥	٣,٥١	٠,٨٨	٦	٠,٥١٣**
٦.	البحث الإجرائي	٤,٢٧	٠,٦٣	٦	٣,٣٨	٠,٨١	٧	٠,٤٦٥**
٧.	زيارة المدرسة	٤,٤٤	٠,٤٩	٣	٣,٨٦	٠,٦٦	٣	٠,٦٠١**
جميع الأساليب		٤,٣٨	٠,٤٢		٣,٧٢	٠,٦٠		٠,٥٣٤**

يتضح من الجدول (٣) أن هناك علاقة ارتباطية متوسطة بين درجة أهمية الأساليب الإشرافية وبين درجة ممارستها، إذ تراوح معامل الارتباط ما بين (٠,٤٦٥) و (٠,٦٠١)، كما يظهر من الجدول أن الزيارة الصفية كان ترتيبها الأول من حيث درجة الأهمية ودرجة الممارسة، يليها المشاغل التربوية، ثم يأتي ثالثاً زيارة المدرسة، أما أسلوب البحث الإجرائي فكان ترتيبه السادس من حيث درجة الأهمية والسابع من حيث درجة الممارسة. ولتوضيح العلاقة بشكل أفضل، مثِّلت المتوسطات الحسابية بين درجة أهمية الأساليب الإشرافية ودرجة ممارستها بالرسم البياني كما يوضح الشكل (١).

الشكل (١) يبين العلاقة بين درجة أهمية الأساليب الإشرافية وبين درجة ممارستها.

النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية:

لا توجد علاقة ارتباطية بين درجة أهمية الأساليب الإشرافية وبين درجة ممارستها من وجهة نظر المشرفين التربويين في محافظات شمال فلسطين تعزى لمتغير جنس المشرف التربوي.

ولفحص الفرضية استخدم معامل ارتباط بيرسون حيث يبين الجدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل من درجة الأهمية ودرجة الممارسة لكل أسلوب إشرافي ومعامل الارتباط لجميع الأساليب الإشرافية ومستوى دلالته.

الجدول (٤):

يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل من درجة الأهمية ودرجة الممارسة لكل أسلوب إشرافي، ومعامل الارتباط لجميع الأساليب الإشرافية ومستوى دلالته بالنسبة لجنس المشرف التربوي

	ذكر (ن = ٨٦)						
	الأسلوب	درجة الأهمية		درجة الممارسة		معامل الارتباط	مستوى الدلالة
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
١.	الزيارة الصفية	٤,٦١	٠,٤١	٤,٠٨	٠,٦٤		
٢.	تبادل الزيارات	٤,١٢	٠,٥٦	٣,٥٥	٠,٧٢		
٣.	المشاغل التربوية	٤,٤٦	٠,٧٢	٣,٨٧	٠,٥٤		
٤.	الدروس النموذجية	٤,٣٣	٠,٥٤	٣,٧٨	٠,٦٩		
٥.	النشرات التربوية	٤,٢٩	٠,٦٩	٣,٥٢	٠,٩٠		
٦.	البحث الإجرائي	٤,٢٤	٠,٦٧	٣,٤٠	٠,٨٣		

٧.	زيارة المدرسة	٤,٤٦	٠,٤٧	٣,٩٠	٠,٦٩		
	جميع الأساليب	**٤,٣٦**	**٠,٤٣**	**٣,٧٣**	**٠,٦٢**	**٠,٨٩٢****	**٠,٠١٢**
	أنثى (ن=٤٦)						
١.	الزيارة الصفية	٤,٦٩	٠,٢٦	٤,١٢	٠,٥٦		
٢.	تبادل الزيارات	٤,٠٨	٠,٥٣	٣,٥١	٠,٦٦		
٣.	المشاغل التربوية	٤,٥٠	٠,٤٤	٣,٩٦	٠,٦٩		
٤.	الدروس النموذجية	٤,٤٩	٠,٤٨	٣,٧٥	٠,٩٣		
٥.	النشرات التربوية	٤,٤٤	٠,٤٥	٣,٤٨	٠,٨٣		
٦.	البحث الإجرائي	٤,٣١	٠,٥٤	٣,٣٣	٠,٧٧		
٧.	زيارة المدرسة	٤,٤٢	٠,٥٣	٣,٧٧	٠,٥٩		
	جميع الأساليب	**٤,٤٢**	**٠,٤٣**	**٣,٧٠**	**٠,٦٢**	**٠,٧٤٧**	**٠,٠٥٤**

****دال إحصائيا عند مستوى الدلالة(0.01)**

يتضح من الجدول (٤) أن هناك علاقة ارتباطية عالية بين درجة أهمية الأساليب الإشرافية وبين درجة ممارستها من وجهة نظر المشرفين التربويين، إذ بلغ معامل الارتباط (٠,٨٩٢) ومستوى دلالته (٠,٠١٢) وهو دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١).

كما يتضح من الجدول أيضاً أن هناك علاقة ارتباطية متوسطة بين درجة أهمية الأساليب الإشرافية وبين درجة ممارستها من وجهة نظر المشرفات التربويات، إذ بلغ معامل الارتباط (٠,٧٤٧) وهو غير دال إحصائياً؛ إذ بلغ مستوى دلالته الإحصائية (٠,٠٥٤) وهو قريب من الدلالة الإحصائية، ولصالح درجة الأهمية.

النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة ونصها:

لا توجد علاقة ارتباطية بين درجة أهمية الأساليب الإشرافية وبين درجة ممارستها من وجهة نظر المشرفين التربويين في محافظات شمال فلسطين تعزى لمتغير وظيفة المشرف (مشرف مبحث ومشرف مرحلة).

ولفحص الفرضية استخدم معامل ارتباط بيرسون حيث يبين الجدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل من درجة الأهمية ودرجة الممارسة لكل أسلوب إشرافي، ومعامل الارتباط لجميع الأساليب الإشرافية ومستوى دلالته الإحصائية.

الجدول (٥):

يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل من درجة الأهمية ودرجة الممارسة لكل أسلوب إشرافي، ومعامل الارتباط لجميع الأساليب الإشرافية ومستوى دلالته بالنسبة لوظيفة المشرف (مشرف مبحث، مشرف مرحلة)

	الأسلوب	درجة الأهمية		درجة الممارسة		معامل الارتباط	مستوى الدلالة
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
	مشرف مبحث (ن= ٩٨)						
١.	الزيارة الصفية	٤,٦٣	٠,٣٦	٤,١٠	٠,٥٩		
٢.	تبادل الزيارات	٤,١١	٠,٥٢	٣,٥٥	٠,٧١		
٣.	لمشاغل التربوية	٤,٤٤	٠,٤٢	٣,٨٧	٠,٧٤		
٤.	الدروس النموذجية	٤,٣٥	٠,٥٠	٣,٧٥	٠,٧٩		
٥.	النشرات التربوية	٤,٢٩	٠,٦٥	٣,٥٩	٠,٨٣		
٦.	البحث الإجرائي	٤,٢٢	٠,٦٣	٣,٣٨	٠,٨٠		
٧.	زيارة المدرسة	٤,٤٥	٠,٤٦	٣,٨٣	٠,٦٦		
	جميع الأساليب	**٤,٣٦**	**٠,٤٠**	**٣,٧٢**	**٠,٦٠**	**٠,٩١٧****	**٠,٠٠٤**
	مشرف مرحلة (ن=٣٤)						
١.	الزيارة الصفية	٤,٦٦	٠,٣٨	٤,٠٦	٠,٦٨		
٢.	تبادل الزيارات	٤,٠٩	٠,٦٢	٣,٥٠	٠,٦٨		
٣.	المشاغل التربوية	٤,٥٧	٠,٤٨	٤,٠٠	٠,٦١		
٤.	الدروس النموذجية	٤,٤٧	٠,٦٠	٣,٨٣	٠,٧٥		
٥.	النشرات التربوية	٤,٤٩	٠,٥٣	٣,٢٦	٠,٩٧		
٦.	البحث الإجرائي	٤,٤٠	٠,٦٢	٣,٣٧	٠,٨٦		
٧.	زيارة المدرسة	٤,٤٢	٠,٥٨	٣,٩٤	٠,٦٥		
	جميع الأساليب	**٤,٤٤**	**٠,٤٥**	**٣,٧١**	**٠,٦٣**	**٠,٥٠٩**	**٠,٢٤٣**

****دال إحصائيا عند مستوى الدلالة.(0.01)**

يتضح من الجدول (٥) أن هناك علاقة ارتباطية عالية بين درجة أهمية الأساليب الإشرافية وبين درجة ممارستها من وجهة نظر مشرفي المبحث، إذ بلغ معامل الارتباط (٠,٩١٧) ومستوى دلالته (٠,٠٠٤) وهو دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١).

كما يتضح من الجدول أن هناك علاقة ارتباطية متوسطة بين درجة أهمية الأساليب الإشرافية، وبين درجة ممارستها من وجهة نظر مشرفي المرحلة، إذ بلغ معامل الارتباط (٠,٥٠٩) ومستوى دلالته الإحصائية (٠,٢٤٣) وهو غير دال إحصائياً.

النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة ونصها:

لا توجد علاقة ارتباطية بين درجة أهمية الأساليب الإشرافية وبين درجة ممارستها من وجهة نظر المشرفين التربويين في محافظات شمال فلسطين تعزى لمتغير المؤهل العلمي للمشرف التربوي.

ولفحص الفرضية استخدم معامل ارتباط بيرسون حيث يبين الجدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل من درجة الأهمية ودرجة الممارسة لكل أسلوب إشرافي، ومعامل الارتباط لجميع الأساليب الإشرافية ومستوى دلالته الإحصائية.

الجدول (٦)

يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل من درجة الأهمية ودرجة الممارسة لكل أسلوب إشرافي، ومعامل الارتباط لجميع الأساليب الإشرافية ومستوى دلالته بالنسبة للمؤهل العلمي للمشرف التربوي.

بكالوريوس (ن=٨٤)							
	الأسلوب	درجة الأهمية		درجة الممارسة		معامل الارتباط	مستوى الدلالة
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
١.	الزيارة الصفية	٤,٦١	٠,٣٦	٤,٠٧	٠,٥٩		
٢.	تبادل الزيارات	٤,٠٨	٠,٥٤	٣,٥١	٠,٦٩		
٣.	المشاغل التربوية	٤,٤٥	٠,٤٤	٣,٨٩	٠,٦٩		
٤.	الدروس النموذجية	٤,٣٥	٠,٥٤	٣,٧٤	٠,٧٤		
٥.	النشرات التربوية	٤,٣٠	٠,٦٧	٣,٤٤	٠,٩٢		
٦.	البحث الإجرائي	٤,٢١	٠,٦٧	٣,٣٣	٠,٨٥		

٧.	زيارة المدرسة	٤,٤٢	٠,٤٩	٣,٧٨	٠,٦٨		
	جميع الأساليب	**٤,٣٥**	**٠,٤٤**	**٣,٦٨**	**٠,٦٢**	***٠,٨٧٣**	**٠,٠١٠**
	بكالوريوس+دبلوم تربية (ن=١٠)						
١.	الزيارة الصفية	٤,٦٦	٠,٣٠	٤,٣٢	٠,٤٤		
٢.	تبادل الزيارات	٣,٨٢	٠,٤٨	٣,٤٦	٠,٤١		
٣.	المشاغل التربوية	٤,٤٢	٠,٥١	٣,٨٠	٠,٥٢		
٤.	الدروس النموذجية	٤,٣٦	٠,٤١	٣,٨٩	٠,٤٢		
٥.	النشرات التربوية	٤,٢٠	٠,٤٧	٣,٤٥	٠,٥٣		
٦.	البحث الإجرائي	٣,٨٦	٠,٦٢	٣,٢٢	٠,٦٤		
٧.	زيارة المدرسة	٤,٢٧	٠,٤٥	٣,٨٤	٠,٧١		
	جميع الأساليب	**٤,٢٣**	**٠,٣٤**	**٣,٧١**	**٠,٣٦**	****٠,٩٠٨**	**٠,٠٠٥**
	ماجستير فأعلى (ن=٣٤)						
١.	الزيارة الصفية	٤,٦٨	٠,٤٠	٤,٠٩	٠,٦٩		
٢.	تبادل الزيارات	٤,٢٣	٠,٥٧	٣,٦٢	٠,٧٨		
٣.	المشاغل التربوية	٤,٥٣	٠,٤٣	٣,٩٥	٠,٨٠		
٤.	الدروس النموذجية	٤,٤٦	٠,٥٢	٣,٨١	٠,٩٤		
٥.	النشرات التربوية	٤,٤٩	٠,٥٤	٣,٦٧	٠,٨٤		
٦.	البحث الإجرائي	٤,٤٩	٠,٤٤	٣,٥٣	٠,٧٥		
٧.	زيارة المدرسة	٤,٥٤	٠,٤٩	٤,٠٢	٠,٥٨		
	جميع الأساليب	**٤,٤٩**	**٠,٣٧**	**٣,٨١**	**٠,٦٢**	**٠,٦٨٢**	**٠,٠٩٢**

***دال إحصائياً عند مستوى الدلالة(0.05)**

****دال إحصائيا عند مستوى الدلالة(0.01)**

يتضح من الجدول (٦) أن هناك علاقة ارتباطية عالية بين درجة أهمية الأساليب الإشرافية، وبين درجة ممارستها من وجهة نظر المشرفين التربويين حملة درجة البكالوريوس، إذ بلغ معامل الارتباط (٠,٨٧٣) ومستوى دلالته (٠,٠١٠) وهو دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠٥).

كما يتضح من الجدول أن هناك علاقة ارتباطية عالية بين درجة أهمية الأساليب الإشرافية وبين درجة ممارستها من وجهة نظر المشرفين التربويين حملة درجة البكالوريوس+دبلوم تربية، إذ بلغ معامل الارتباط (٠,٩٠٨) ومستوى دلالته (٠,٠٠٥) وهو دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١) ولصالح درجة الأهمية.

كما يتضح من الجدول أن هناك علاقة ارتباطية متوسطة بين درجة أهمية الأساليب الإشرافية ودرجة ممارستها من وجهة نظر المشرفين التربويين حملة درجة الماجستير فأعلى، إذ بلغ معامل الارتباط (٠,٦٨٢) ومستوى دلالته (٠,٠٩٢) وهو غير دال إحصائياً.

النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة ونصها:

لا توجد علاقة ارتباطية بين درجة أهمية الأساليب الإشرافية ودرجة ممارستها من وجهة نظر المشرفين التربويين في محافظات شمال فلسطين تعزى لخبرة المشرف التربوي.

ولفحص الفرضية استخدم معامل ارتباط بيرسون حيث يبين الجدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل من درجة الأهمية ودرجة الممارسة لكل أسلوب إشرافي، ومعامل الارتباط لجميع الأساليب الإشرافية ومستوى دلالته الإحصائية.

الجدول (٧):

يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل من درجة الأهمية ودرجة الممارسة لكل أسلوب إشرافي، ومعامل الارتباط لجميع الأساليب الإشرافية ومستوى دلالته بالنسبة لخبرة المشرف التربوي

أقل من ٥ سنوات (ن=٥٠)							
	الأسلوب	درجة الأهمية		درجة الممارسة		معامل الارتباط	مستوى الدلالة
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
١.	الزيارة الصفية	٤,٥٦	٠,٣٣	٣,٩٤	٠,٥٩		
٢.	تبادل الزيارات	٣,٩٩	٠,٥٥	٣,٣٥	٠,٦٣		
٣.	المشاغل التربوية	٤,٣٨	٠,٤٦	٣,٧٥	٠,٦٧		
٤.	الدروس النموذجية	٤,٣١	٠,٥٠	٣,٥٦	٠,٨٠		

٥.	النشرات التربوية	٤,٢١	٠,٥٥	٣,٢٤	٠,٨٥		
٦.	البحث الإجرائي	٤,١٨	٠,٥٥	٣,٢٠	٠,٧٣		
٧.	زيارة المدرسة	٤,٣٣	٠,٥٠	٣,٦٢	٠,٧٠		
	جميع الأساليب	**٤,٢٨**	**٠,٤٠**	**٣,٥٢**	**٠,٥٧**	**٠,٨٤٨***	**٠,٠١٦**
	من ٥ – ١٠ سنوات (ن=٥٧)						
١.	الزيارة الصفية	٤,٧٣	٠,٣٨	٤,٢٠	٠,٦٤		
٢.	تبادل الزيارات	٤,١٧	٠,٥٩	٣,٦٠	٠,٧٥		
٣.	المشاغل التربوية	٤,٦١	٠,٤٠	٤,٠٤	٠,٧٣		
٤.	الدروس النموذجية	٤,٤٣	٠,٦٠	٣,٩٠	٠,٧٨		
٥.	النشرات التربوية	٤,٤٧	٠,٧٢	٣,٦٠	٠,٩٣		
٦.	البحث الإجرائي	٤,٣٤	٠,٧٦	٣,٤٤	٠,٩٠		
٧.	زيارة المدرسة	٤,٥٤	٠,٥٠	٤,٠٠	٠,٦٢		
	جميع الأساليب	**٤,٤٧**	**٠,٤٥**	**٣,٨٢**	**٠,٦٢**	**٠,٨٢٩***	**٠,٠٢١**
	أكثر من ١٠ سنوات (ن=٢٥)						
١.	الزيارة الصفية	٤,٥٨	٠,٣٧	٤,١٦	٠,٥٥		
٢.	تبادل الزيارات	٤,١٩	٠,٤٢	٣,٧٧	٠,٦٦		
٣.	المشاغل التربوية	٤,٣٥	٠,٤٢	٣,٩١	٠,٧٠		
٤.	الدروس النموذجية	٤,٤١	٠,٣٦	٣,٩١	٠,٦٤		
٥.	النشرات التربوية	٤,٣٣	٠,٤٧	٣,٨٤	٠,٦٦		
٦.	البحث الإجرائي	٤,٢٦	٠,٤١	٣,٥٨	٠,٦٩		

٧.	زيارة المدرسة	٤,٤٥	٠,٤٢	٤,٠٠	٠,٥٤		
	جميع الأساليب	**٤,٣٧**	**٠,٣٢**	**٣,٨٨**	**٠,٥٣**	**٠,٨٧٨****	**٠,٠٠٩**

***دال إحصائياً عند مستوى الدلالة(0.05)**

****دال إحصائيا عند مستوى الدلالة(0.01)**

يتضح من الجدول (٧) أن هناك علاقة ارتباطية عالية بين درجة أهمية الأساليب الإشرافية، وبين درجة ممارستها من وجهة نظر المشرفين التربويين أصحاب الخبرة أقل من (٥) سنوات، إذ بلغ معامل الارتباط (٠,٨٤٨) ومستوى دلالته (٠,٠١٦) وهو دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) ولصالح درجة الأهمية.

كما يتضح من الجدول أن هناك علاقة ارتباطية عالية بين درجة أهمية الأساليب الإشرافية، ودرجة ممارستها من وجهة نظر المشرفين التربويين أصحاب الخبرة من (٥-١٠) سنوات، إذ بلغ معامل الارتباط (٠,٨٢٩) ومستوى دلالته (٠,٠٢١) وهو دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)، ولصالح درجة الأهمية.

ويتضح أيضاً أن هناك علاقة ارتباطية عالية بين درجة أهمية الأساليب الإشرافية ودرجة ممارستها من وجهة نظر المشرفين التربويين أصحاب الخبرة أكثر من (١٠) سنوات؛ إذ بلغ معامل الارتباط (٠,٨٧٨) ومستوى دلالته (٠,٠٠٩) وهو دال إحصائياً عند مستوى (٠,٠١)، ولصالح درجة الأهمية.

النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة والتي نصها:

لا توجد علاقة ارتباطية بين درجة أهمية الأساليب الإشرافية وبين درجة ممارستها من وجهة نظر المشرفين التربويين في محافظات شمال فلسطين تعزى لمديرية التربية والتعليم (مكان العمل).

ولفحص الفرضية استخدم معامل ارتباط «بيرسون»حيث يبين الجدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل من درجة الأهمية ودرجة الممارسة لكل أسلوب إشرافي، ومعامل الارتباط لجميع الأساليب الإشرافية ومستوى دلالته الإحصائية.

الجدول (٨):

يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل من درجة الأهمية ودرجة الممارسة لكل أسلوب إشرافي، ومعامل الارتباط لجميع الأساليب الإشرافية ومستوى دلالته بالنسبة لمديرية التربية والتعليم (مكان العمل)

نابلس (ن=٢٩)							
	الأسلوب	درجة الأهمية		درجة الممارسة		معامل الارتباط	مستوى الدلالة
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
١.	الزيارة الصفية	٤,٦٦	٠,٤٩	٤,٠٩	٠,٨٦		

٢.	تبادل الزيارات	٤,٣٣	٠,٦٣	٣,٦٣	٠,٨٦		
٣.	المشاغل التربوية	٤,٦١	٠,٤٦	٣,٩٥	٠,٩٢		
٤.	الدروس النموذجية	٤,٦١	٠,٤٤	٣,٩٤	٠,٨٩		
٥.	النشرات التربوية	٤,٥٩	٠,٥١	٣,٦٢	١,٠٣		
٦.	البحث الإجرائي	٤,٥٢	٠,٥٥	٣,٥٦	٠,٨٦		
٧.	زيارة المدرسة	٤,٥٤	٠,٤٦	٣,٨٨	٠,٨٨		
	جميع الأساليب	**٤,٥٥**	**٠,٤٣**	**٣,٨١**	**٠,٨٢**	**٠,٦٥٨**	**٠,١٠٨**
جنين (ن=٢٢)							
١.	الزيارة الصفية	٤,٦٢	٠,٢٦	٤,٢٠	٠,٤٤		
٢.	تبادل الزيارات	٤,٠٧	٠,٥٦	٣,٦٣	٠,٥٧		
٣.	المشاغل التربوية	٤,٥٣	٠,٣٩	٤,٠٥	٠,٥٥		
٤.	الدروس النموذجية	٤,٥٥	٠,٤٨	٤,١٢	٠,٦٠		
٥.	النشرات التربوية	٤,٣٧	٠,٤٦	٣,٦٩	٠,٥٧		
٦.	البحث الإجرائي	٤,٢٨	٠,٥٨	٣,٦٥	٠,٦٩		
٧.	زيارة المدرسة	٤,٥١	٠,٤٢	٤,٠٢	٠,٥٣		
	جميع الأساليب	**٤,٤٢**	**٠,٣٥**	**٣,٩١**	**٠,٤١**	**٠,٩١٦****	**٠,٠٠٤**
طولكرم (ن=١٩)							
	الزيارة الصفية	٤,٦٢	٠,٣٤	٤,١٠	٠,٤١		
	تبادل الزيارات	٤,٠٢	٠,٤٥	٣,٥٣	٠,٦٢		
	المشاغل التربوية	٤,٤٢	٠,٣٠	٣,٩٥	٠,٥٨		
	الدروس النموذجية	٤,٢٠	٠,٥٤	٣,٥٤	٠,٨٢		

	النشرات التربوية	٤,٢٩	٠,٦٨	٣,٥٠	٠,٧٨		
	البحث الإجرائي	٤,٢٤	٠,٤٩	٣,٣٠	٠,٦٨		
	زيارة المدرسة	٤,٤٤	٠,٥١	٣,٨٨	٠,٥١		
	جميع الأساليب	**٤,٣٢**	**٠,٤٠**	**٣,٦٩**	**٠,٤٨**	***٠,٨١٣**	**٠,٠٢٦**
قلقيلية (ن=٢٠)							
	الزيارة الصفية	٤,٦٩	٠,٢٩	٤,١٨	٠,٤٥		
	تبادل الزيارات	٣,٨٩	٠,٥٨	٣,٤٥	٠,٦٤		
	المشاغل التربوية	٤,٣٦	٠,٤٥	٣,٨٧	٠,٥٤		
	الدروس النموذجية	٤,١٣	٠,٦٠	٣,٥٠	٠,٥٢		
	النشرات التربوية	٤,٠٤	٠,٨٩	٣,٣٨	٠,٩١		
	البحث الإجرائي	٤,٠٠	٠,٨١	٣,١٦	٠,٨٨		
	زيارة المدرسة	٤,٢٦	٠,٥٥	٣,٨٦	٠,٥٢		
	جميع الأساليب	**٤,١٩**	**٠,٤٨**	**٣,٦٣**	**٠,٥٠**	****٠,٩١٧**	**٠,٠٠٤**
	سلفيت (ن=٢٠)						
	الزيارة الصفية	٤,٥٧	٠,٢٩	٣,٨٧	٠,٧٥		
	تبادل الزيارات	٤,٠٥	٠,٣٥	٣,٣٢	٠,٧٢		
	المشاغل التربوية	٤,٤٥	٠,٣٧	٣,٦٤	٠,٨٣		
	الدروس النموذجية	٤,٢٩	٠,٤٣	٣,٥٠	٠,٧٧		
	النشرات التربوية	٤,٢٦	٠,٤٣	٣,١٢	٠,٩٣		
	البحث الإجرائي	٤,٢٨	٠,٤٤	٣,١٢	٠,٧١		
	زيارة المدرسة	٤,٥٠	٠,٣٥	٣,٦١	٠,٦١		

	جميع الأساليب	**٤,٣٤**	**٠,٢٧**	**٣,٤٥**	**٠,٦٣**	**٠,٧٤٧**	**٠,٠٥٤**
	قباطية (ن=٢٢)						
	الزيارة الصفية	٤,٦٥	٠,٤٣	٤,١٢	٠,٤٩		
	تبادل الزيارات	٤,١٨	٠,٥٧	٣,٥٩	٠,٧١		
	المشاغل التربوية	٤,٤٠	٠,٥٨	٣,٩٣	٠,٦٧		
	الدروس النموذجية	٤,٣٩	٠,٥٥	٣,٩٠	٠,٨٠		
	النشرات التربوية	٤,٤١	٠,٦٢	٣,٦٥	٠,٨٧		
	البحث الإجرائي	٤,١٨	٠,٧٤	٣,٣٥	٠,٩٠		
	زيارة المدرسة	٤,٣٧	٠,٦١	٣,٨٧	٠,٧٠		
	جميع الأساليب	**٤,٣٧**	**٠,٤٦**	**٣,٧٧**	**٠,٥٣**	**٠,٨٦١***	**٠,٠١٣**

***دال إحصائياً عند مستوى الدلالة(0.05)**

****دال إحصائيا عند مستوى الدلالة(0.01)**

يتضح من الجدول (٨) أن هناك علاقة ارتباطية متوسطة بين درجة أهمية الأساليب الإشرافية، وبين درجة ممارستها من وجهة نظر المشرفين التربويين في مديريتي التربية والتعليم في نابلس وسلفيت؛ إذ بلغ معامل الارتباط (٠,٦٥٨) ومستوى دلالته (٠,١٠٨) في نابلس وهو غير دال احصائيا، في حين بلغ معامل الارتباط لمشرفي مديرية سلفيت (٠,٧٤٧) ومستوى دلالته (٠,٠٥٤) وهو غير دال إحصائياً.

كما يتضح من الجدول أيضاً أن هناك علاقة ارتباطية عالية بين درجة أهمية الأساليب الإشرافية، وبين درجة ممارستها من وجهة نظر المشرفين التربويين التابعين لمديريات التربية والتعليم في جنين وقلقيلية وطولكرم وقباطية، إذ بلغت معاملات الارتباط على الترتيب كما يأتي: (٠,٩١٦) و (٠,٩١٧) و (٠,٨١٣) و (٠,٨٦١) وبلغ مستوى دلالتها على الترتيب: (٠,٠٠٤) و (٠,٠٠٤) و (٠,٠٢٦) و (٠,٠١٣) وهي دالة إحصائياً على الترتيب عند مستوى الدلالة (٠,٠١) و (٠,٠١) و (٠,٠٥) و (٠,٠٥) ولصالح درجة الأهمية.

النتائج المتعلقة بالفرضية السابعة ونصها:

لا توجد علاقة ارتباطية بين درجة أهمية الأساليب الإشرافية وبين درجة ممارستها من وجهة نظر المشرفين التربويين في محافظات شمال فلسطين تعزى لتخصص المشرف التربوي (علمي، أدبي).

ولفحص الفرضية استخدم معامل ارتباط بيرسون حيث يبين الجدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل من درجة الأهمية ودرجة الممارسة لكل أسلوب إشرافي، ومعامل الارتباط لجميع الأساليب الإشرافية ومستوى دلالته الإحصائية.

الجدول (٩):

يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل من درجة الأهمية ودرجة الممارسة لكل أسلوب إشرافي، ومعامل الارتباط لجميع الأساليب الإشرافية ومستوى دلالته بالنسبة لتخصص المشرف التربوي (علمي، أدبي)

علمي (ن= ٥٥)							
	الأسلوب	درجة الأهمية		درجة الممارسة		معامل الارتباط	مستوى الدلالة
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
١.	الزيارة الصفية	٤,٦٤	٠,٣٣	٤,٠٦	٠,٥٩		
٢.	تبادل الزيارات	٤,٠٦	٠,٥٠	٣,٤٠	٠,٦٦		
٣.	المشاغل التربوية	٤,٥١	٠,٤٣	٣,٩٤	٠,٦٤		
٤.	الدروس النموذجية	٤,٣٨	٠,٥٥	٣,٧٠	٠,٧٦		
٥.	النشرات التربوية	٤,٣٥	٠,٥٥	٣,٣٩	٠,٩٠		
٦.	البحث الإجرائي	٤,٣٤	٠,٥٧	٣,٣٤	٠,٨٥		
٧.	زيارة المدرسة	٤,٤١	٠,٤٨	٣,٧١	٠,٦٨		
جميع الأساليب		**٤,٣٨**	**٠,٣٩**	**٣,٦٥**	**٠,٥٨**	**٠,٨١٩***	**٠,٠٢٤**
أدبي (ن=٧٧)							
١.	الزيارة الصفية	٤,٦٣	٠,٣٩	٤,١٢	٠,٦٣		
٢.	تبادل الزيارات	٤,١٤	٠,٥٨	٣,٦٣	٠,٧٢		
٣.	المشاغل	٤,٤٤	٠,٤٥	٣,٨٧	٠,٧٦		

	التربوية						
٤.	الدروس النموذجية	٤,٣٩	٠,٥١	٣,٨٢	٠,٧٩		
٥.	النشرات التربوية	٤,٣٤	٠,٦٧	٣,٥٩	٠,٨٦		
٦.	البحث الإجرائي	٤,٢٢	٠,٦٦	٣,٤٠	٠,٧٨		
٧.	زيارة المدرسة	٤,٤٧	٠,٥٠	٣,٩٦	٠,٦٢		
جميع الأساليب		**٤,٣٨**	**٠,٤٣**	**٣,٧٧**	**٠,٦٢**	**٠,٨٨٢****	**٠,٠٠٩**

***دال إحصائياً عند مستوى الدلالة(0.05)**

****دال إحصائيا عند مستوى الدلالة(0.01)**

يتضح من الجدول (٩) أن هناك علاقة ارتباطية عالية بين درجة أهمية الأساليب الإشرافية، وبين درجة ممارستها من وجهة نظر المشرفين التربويين يعزى لتخصص المشرف التربوي (علمي، أو أدبي)، إذ بلغ معامل الارتباط لأصحاب التخصص العلمي (٠,٨١٩) ومستوى دلالته (٠,٠٢٤) وهو دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠٥). في حين بلغ معامل الارتباط لأصحاب التخصص الأدبي (٠,٨٨٢) ومستوى دلالته (٠,٠٠٩)، وهو دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١) ولصالح درجة الأهمية.

مناقشة النتائج والتوصيات:

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى:

لا توجد علاقة ارتباطية بين درجة أهمية الأساليب الإشرافية وبين درجة ممارستها من وجهة نظر المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين.

أظهرت نتائج الجدول (٣) أن هناك علاقة ارتباطية متوسطة بين درجة أهمية الأساليب الإشرافية، وبين درجة ممارستها، إذ تراوح معامل الارتباط ما بين (٠,٤٦٥) و (٠,٦٠١)، كما يظهر من الجدول أن الزيارة الصفية كان ترتيبها الأول من حيث درجة الأهمية ودرجة الممارسة، تليها المشاغل التربوية، ثم تأتي ثالثاً زيارة المدرسة، أما أسلوب البحث الإجرائي فكان ترتيبه السادس من حيث الأهمية والسابع من حيث درجة الممارسة، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الزيارة الصفية هي أكثر الأساليب سهولة وأكثرها استخداماً من وجهة نظر المشرفين التربويين، وذلك لأنهم –على ما يبدو– لا يستخدمون سوى نوع واحد من أنواع الزيارة الصفية، وهي الزيارة المفاجئة، وهذا النوع لا يحتاج إلى كثير من الجهد والتدريب، وعلى ما يبدو أنهم تعلموا هذا الأسلوب عن طريق الممارسة، وعن طريق المحاولة والخطأ، وهذا التفسير ينطبق كذلك على المشاغل التربوية، وزيارة المدرسة، أما أسلوب البحث الإجرائي فكان ترتيبه قبل الأخير من حيث الأهمية، والأخير من حيث درجة الممارسة، ويمكن تفسير ذلك بأن البحث الإجرائي يتطلب معرفة نظرية، ويحتاج إلى وقت وجهد، وهذه المعرفة النظرية قد لا تتوافر لدى كثير من المشرفين التربويين؛ لأنهم لم، يُعدوا الإعداد اللازم،

ولم يؤهلوا التأهيل الكافي لممارسة العمل الإشرافي. واتفقت نتائج الدراسة الحالية جزئياً مع نتائج كل من دراسة (دعباس، ١٩٩٢، وإبراهيم، ١٩٩٤).

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية ونصها:

لا توجد علاقة ارتباطية بين درجة أهمية الأساليب الإشرافية وبين درجة ممارستها من وجهة نظر المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين تعزى لجنس المشرف.

أظهرت نتائج الجدول (٤) أن هناك علاقة ارتباطية عالية بين درجة أهمية الأساليب الإشرافية، وبين ودرجة ممارستها من وجهة نظر المشرفين التربويين، إذ بلغ معامل الارتباط (٠,٨٩٢) ومستوى دلالته (٠,٠١٢). كما يتضح من الجدول أيضاً أن هناك علاقة ارتباطية متوسطة بين درجة أهمية الأساليب الإشرافية، وبين درجة ممارستها من وجهة نظر المشرفات التربويات؛ إذ بلغ معامل الارتباط (٠,٧٤٧)، وهو غير دال إحصائياً، إذ بلغ مستوى دلالته الإحصائية (٠,٠٥٤)، وهو قريب من الدلالة الإحصائية. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن معظم المشرفين خبرتهم العملية أكثر من المشرفات، ومن الممكن أنهم حضروا دورات تدريبية أكثر من المشرفات، وربما اكتسبوا خبرات نتيجة الممارسة أكثر من المشرفات. واتفقت نتائج الدراسة الحالية جزئياً مع نتائج دراستيْ (برقعان، ١٩٩٦، وأبو هويدي، ٢٠٠٠)، واختلفت مع نتائج دراسة حسن (١٩٩٦). حيث أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لجنس المعلم، وهذا الاختلاف قد يعزى إلى أن المشرفين يمارسون الممارسات نفسها مع جميع المعلمين والمعلمات، وتتفق مع حسن في التوصية بضرورة تنويع المشرفين لأساليبهم الإشرافية.

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة ونصها:

لا توجد علاقة ارتباطية بين درجة أهمية الأساليب الإشرافية وبين درجة ممارستها من وجهة نظر المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين تعزى لوظيفة المشرف (مشرف مبحث، أو مشرف مرحلة).

أظهرت نتائج الجدول (٥) أن هناك علاقة ارتباطية عالية بين درجة أهمية الأساليب الإشرافية وبين درجة ممارستها من وجهة نظر مشرفي المبحث؛ إذ بلغ معامل الارتباط (٠,٩١٧) ومستوى دلالته (٠,٠٠٤)، وهو دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١) ولصالح درجة الأهمية.

كما يتضح من الجدول (٥) أيضاً أن هناك علاقة ارتباطية متوسطة بين درجة أهمية الأساليب الإشرافية وبين درجة ممارستها من وجهة نظر مشرفي المرحلة، إذ بلغ معامل الارتباط (٠,٥٠٩) ومستوى دلالته الإحصائية (٠,٢٤٣) وهو غير دال إحصائياً. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن خبرة مشرفي المرحلة أقل من مشرفي المبحث، وأن مشرفي المبحث –نتيجة لخبرتهم الأطول– من الممكن أنهم تعرضوا لدورات تدريبية أكثر، واستفادوا من ممارساتهم العملية في الميدان، وبذلك يكونون قد طوروا من ممارستهم باستخدام معظم الأساليب الإشرافية، ويمكن أن يُعزى السبب بأن عدداً كبيراً من مشرفي المبحث من حملة درجة البكالوريوس + دبلوم التربية أو من حملة الماجستير، وبالتالي كان إعدادهم أفضل من إعداد مشرفي المرحلة لأن عدداً كبيراً منهم من حملة البكالوريوس.

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة ونصها:

لا توجد علاقة ارتباطية بين درجة أهمية الأساليب الإشرافية ودرجة ممارستها من وجهة نظر المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين تعزى للمؤهل العلمي للمشرف التربوي.

أظهرت نتائج الجدول (٦) أن هناك علاقة ارتباطية عالية بين درجة أهمية الأساليب الإشرافية، وبين درجة ممارستها من وجهة نظر المشرفين التربويين من حملة درجة البكالوريوس ودرجة البكالوريوس + دبلوم التربية، ولصالح درجة الأهمية، كما يتضح من الجدول (٦) أيضاً أن هناك علاقة ارتباطية متوسطة بين درجة أهمية الأساليب الإشرافية، وبين درجة ممارستها من وجهة نظر المشرفين التربويين من حملة درجة الماجستير فأعلى ولصالح درجة الأهمية. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن خبرة المشرفين التربويين العملية من حملة درجة الماجستير فأعلى في مجال الإشراف حديثة، وأن معظمهم يحمل الدرجة العلمية في المجال الأكاديمي، وربما لم يؤهلوا بعد التأهيل الكافي لممارسة العمل في مجال الإشراف. واتفقت نتائج الدراسة الحالية جزئياً مع نتائج دراسة كل من (حسن، ١٩٩٥، وبرقعان، ١٩٩٦، وصبح، ٢٠٠٥).

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة ونصها:

لا توجد علاقة ارتباطية بين درجة أهمية الأساليب الإشرافية وبين درجة ممارستها من وجهة نظر المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين تعزى لخبرة المشرف التربوي.

أظهرت نتائج الجدول (٧) أن هناك علاقة ارتباطية عالية بين درجة أهمية الأساليب الإشرافية، وبين درجة ممارستها من وجهة نظر المشرفين التربويين بغض النظر عن سنوات الخبرة ولصالح درجة الأهمية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن أصحاب الخبرات المختلفة قد يكونون متساوين في التخصص والمؤهل العلمي والجنس والوظيفة ومكان العمل هذا من ناحية، كما لا يغيب عن الذهن ما يتوافر للأفراد الأقل خبرة من معارف ومهارات حديثة، وقد يظهر ذلك بوضوح من خلال استعراض آرائهم حول ادراكاتهم لذلك الدور، حيث جاءت هذه الادراكات أكثر قرباً من التصورات النظرية، وذلك مقارنة بآراء الأفراد الأكثر خبرة. واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراستيْ (أبو هويدي، ٢٠٠٠، وصبح، ٢٠٠٥)، حيث أظهرت الدراستان أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً في ممارسة المشرفين لكفاياتهم تعزى لمتغير جنس المعلم أو خبرته.

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة ونصها:

لا توجد علاقة ارتباطية بين درجة أهمية الأساليب الإشرافية وبين درجة ممارستها من وجهة نظر المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين تعزى لمديرية التربية والتعليم (مكان العمل).

أظهرت نتائج الجدول (٨) أن هناك علاقة ارتباطية متوسطة بين درجة أهمية الأساليب الإشرافية، وبين درجة ممارستها من وجهة نظر المشرفين التربويين في مديريتي التربية والتعليم في نابلس وسلفيت، ولصالح درجة الأهمية. كما يتضح من الجدول أيضاً أن هناك علاقة ارتباطية عالية بين درجة أهمية الأساليب الإشرافية وبين درجة ممارستها من وجهة نظر المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم في جنين، وقلقيلية، وطولكرم، وقباطية ولصالح درجة الأهمية، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن ظروف الإغلاق والحصار

المشدد على مدينتي نابلس وسلفيت اللتين تتواجد فيهما مكاتب للتربية والتعليم أكثر من بقية مديريات التربية الأخرى، مما اضطر المشرفين التربويين لاستخدام بعض الأساليب الإشرافية، وعدم استخدامهم لبعضها الآخر بدرجة كافية، لعدم تمكنهم من الوصول إلى المدارس، أو عدم تمكن عدد من المعلمين من الوصول إلى مدينتي نابلس وسلفيت في حال استخدام أسلوب إشرافي يحتاج إلى تجميع المعلمين، كما هو الحال في استخدام أسلوب الدروس النموذجية، والمشاغل التربوية، وأحياناً في حال استخدام أسلوب تبادل الزيارات، مما حدا بالمشرفين إلى إعطاء تقديرات عالية لأهمية الأسلوب الإشرافي وتقديرات أقل لممارسة تلك الأساليب. واتفقت نتائج الدراسة الحالية جزئياً مع نتائج دراسة (صبح، ٢٠٠٥).

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية السابعة ونصها:

لا توجد علاقة ارتباطية بين درجة أهمية الأساليب الإشرافية وبين درجة ممارستها من وجهة نظر المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين تعزى لتخصص المشرف التربوي (علمي، أو أدبي).

أظهرت نتائج الجدول (٩) أن هناك علاقة ارتباطية عالية بين درجة أهمية الأساليب الإشرافية، وبين درجة ممارستها من وجهة نظر المشرفين التربويين تعزى لتخصص المشرف التربوي (علمي، أو أدبي). ويمكن تفسير هذه النتيجة بان جميع المتغيرات الأخرى متشابهة (الخبرة، والوظيفة، ومكان العمل، والجنس) كما أن ظروف العمل وطبيعة التدريب تقريباً متشابهة.

التوصيات والمقترحات:

١. تطوير معايير اختيار المشرفين التربويين، بحيث تكون حداثة خبرة الفرد، وجدة معلوماته التربوية، ووظيفة مهاراته القيادية أحد أهم الشروط، ومما لا شك فيه فإن العمل بهذا المبدأ من شأنه أن يفتح الباب أمام عناصر شابة لديها القدرة والرغبة في العمل بهذا القطاع التربوي الحيوي، وهو أمر سوف تعود نتائجه بالإيجاب على تطوير المنظومة التعليمية، وبخاصة بعدما أكدت التجربة المعاصرة أن عدد السنوات التي يقضيها الفرد في أداء عمل ما ليس هو المعيار الدقيق لقياس كفايته المهنية والوظيفية، بل قد تكون حداثة المعارف والمعلومات والمهارات ووظيفتها، هي المعيار الأكثر نفعاً في هذا الشأن، وبخاصة في ظل ما يشهده مجتمع المعرفة الذي نعيش في ظلاله من تطورات معرفية وتكنولوجية.

٢. إعداد دليل للمشرف التربوي يتضمن مهمَّات الدور الجديد للمشرف، والخطوات الإجرائية لتنفيذ كل مهمة إشرافية، ومعايير الأداء المقبول لكل منها، ليهتدي المشرف بهذا الدليل في ممارساته الإشرافية، ويمكن تضمين هذا الدليل بعض المراجع والمصادر العلمية التي يمكن للمشرف أن يعتمد عليها في إثراء ذاته المهنية حيثما يجد حاجة لذلك.

٣. تطوير رسالة كليات التربية، وتوسيع مجالاتها؛ لتستوعب في إطار دورها الجديد تطوير قطاع الإشراف التربوي من خلال توجيه جزء من البحوث التي يجريها أعضاء هيئات التدريس لهذا الغرض.

٤. المشاركة الفاعلة في تقويم أداء المشرفين، وتطوير الأدوات العلمية اللازمة لهذا الخصوص، والانطلاق من هذا العمل إلى تحديد حاجاتهم التدريبية، ومن ثم تخطيط البرامج التدريبية اللازمة وتنفيذها؛ لتطوير أدائهم تجاه المهمات المرتبطة بدورهم الجديد الذي يفرضه عليهم مجتمع المعرفة.

٥. ضرورة تأهيل المشرفين التربويين الذين لم يُعدوا للعمل في مجال الإشراف التربوي للحصول على درجات علمية كالماجستير والدكتوراه في الإشراف التربوي.

٦. أن يحثّ رؤساء أقسام الإشراف المشرفين التربويين بضرورة التنويع في أساليبهم الإشرافية ومتابعة ذلك.

٧. تنويع المشرفين التربويين في الأساليب الإشرافية، وعدم الاعتماد على أسلوب واحد في الإشراف.

٨. عقد دورات تدريبية للمشرفين وتدريبهم على استخدام الأساليب الإشرافية الحديثة كالدروس النموذجية، والنشرات التربوية، والبحوث الإجرائية، والمشاغل التربوية، وزيارة المدرسة.

مقترحات الدراسة:

يقترح الباحث إجراء دراسات حول:

١. تقويم الممارسات الإشرافية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.

٢. دور المشرف التربوي في تحسين أداء المعلم حديث التعيين.

٣. قيام رؤساء أقسام الإشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم بتحديد الاحتياجات التدريبية للمشرفين التربويين في ضوء هذه الملاحظات.

٤. تطوير معايير لتقويم أداء المشرفين التربويين.

المراجع:

١. إبراهيم، سليم محمد (١٩٩٤) درجة فاعلية الزيارات الإشرافية في تحسين الممارسات التعليمية لمعلمي المدارس الحكومية في مديرية عمان الكبرى الأولى، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان: الأردن.

٢. أحمد، إبراهيم (١٩٩٨) تحديث الإدارة التعليمية، الاسكندرية، مكتب المعارف الحديثة.

٣. أحمد، إبراهيم (١٩٨٧) الإشراف في المدارس من وجهة نظر العاملين في الحقل التعليمي، القاهرة: دار الفكر العربي.

٤. أقسام الإشراف التربوي (٢٠٠٦) مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين _نابلس، جنين، طولكرم، قلقيلية، سلفيت، قباطية).

٥. برقعان، أحمد محمد (١٩٩٦) تقويم برنامج التوجيه التربوي من وجهة نظر المعلمين في الجمهورية اليمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد: الأردن.

٦. بلقيس، أحمد وعبد اللطيف، خيري (١٩٩١) أساليب إشرافية مساندة ودور القائد التربوي في توظيفها، الأونروا، معهد التربية، عمان: الأردن.

٧. بلقيس، أحمد وعبد اللطيف، خيري (١٩٩٩) الزيارات الصفية والدروس التوضيحية في إطار الاستراتيجيات الإشرافية، معهد التربية، الأونروا، عمان: الأردن.

٨. جين مكنيف، ترجمة نادر وهبة (٢٠٠١) البحث الإجرائي من أجل التطور المهني، الطبعة الأولى، رام الله: مركز القطان للبحث والتطوير التربوي.

٩. حسن، ماهر محمد صالح (١٩٩٥) دور المشرف التربوي في تحسين النمو المهني للمعلمين في مدارس وكالة الغوث في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد: الأردن.

١٠. حسني، فتحية محمد وسليمان، سعيد أحمد (١٩٩٠) الإشراف الفني في الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بين التصور النظري والواقع العملي، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية.

١١. الخطيب، أحمد، وآخرون (١٩٨٥) دليل البحث والتقويم التربوي، عمان: دار المستقبل للنشر والتوزيع.

١٢. الخوالدة، ناصر (٢٠٠٢) دور مشرف التربية الإسلامية في تحسين أداء معلمي مادة التربية الإسلامية في المدارس الأساسية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، مجلة دراسات، المجلد (٢٩)، العدد (٢)، ص.ص ٣٦٤-٣٨٠.

١٣. دعباس، عمر (١٩٩٢) فاعلية المشرف التربوي في تحسين الممارسات الإدارية لمديري المدارس الحكومية في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الأردنية، عمان: الأردن.

١٤. دقاق، فهد وخليل، محمد الحاج، وعبد اللطيف، خيري (١٩٨٨) الإشراف التربوي ماهيته، وبعض أساليبه، الأونروا، معهد التربية، عمان: الأردن.

١٥. سليمان، أديب، ومحفوظ، نبيل (٢٠٠١) الأدوار المهنية والتطوير المهني، رام الله، معهد تدريب المدربين.

١٦. السويدي، وضحى علي (١٩٩٢) دور مشرف التربية، دراسة مقارنة لمدركات المشرفين والطلاب المعلمين حول هذا الدور، المجلة التربوية، العدد ٢٤، ص.ص ١٥-٦٤.

١٧. الشاعر، جمال محمود (٢٠٠٦) واقع الممارسات الإشرافية التي يمارسها المشرفون التربويون في مدارس وزارة التربية والتعليم في محافظة الإحساء من وجهة نظر المعلمين، مجلة دراسات في المناهج وطرق التدريس، ص.ص ٥٥-٨٢.

١٨. الشعلان، راشد بن محمد (٢٠٠٦) أساليب إشرافية ومصطلحات تربوية، الانترنت، http:www.eshraf.com/articles.php.

١٩. الشيخ، نوال عبد الله (٢٠٠٠) تدريب المشرفين التربويين في دولة قطر، واقعه ومشكلاته، مجلة التربية، مجلد ٢٩، العدد ٣٣، ص ٣٦-٥٥.

٢٠. صبح، باسم ممدوح درويش (٢٠٠٥) تقويم التخطيط للإشراف التربوي لدى المشرفين التربويين كما يراها مديرو ومعلمو المدارس الثانوية في محافظات شمال فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس: فلسطين.

٢١. الطعان، حسن أحمد، والضمور، سامي أحمد (٢٠٠٧) أساليب تعامل المشرفين التربويين في الأردن مع الصراع التنظيمي، مجلة العلوم التربوية، العدد (١١)، ص.ص ٢٥٧-٢٩٦.
٢٢. عبد العزيز، صفاء محمود (٢٠٠٤) التوجيه التربوي في مجتمع المعرفة وادراكات الموجه الفكرية لدوره الجديد، مستقبل التربية، المجلد (١٠)، العدد (٣٤)، ص.ص ٩-١٠٠.
٢٣. عبيدات، ذوقان (١٩٨١) تطوير برنامج للإشراف التربوي في الأردن، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة:مصر.
٢٤. عبيدات، ذوقان، وآخرون (١٩٨٤) البحث العلمي، عمان، دار المستقبل للنشر والتوزيع.
٢٥. العرفي، عبد الله بالقاسم (١٩٩٣) الإدارة المدرسية أصولها وتطبيقاتها، الطبعة الأولى، بنغازي، منشورات جامعة قاريونس.
٢٦. عطوي، جودت عزت (٢٠٠٤) الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها، ط١، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع.
٢٧. العلي، إبراهيم بن عنبر (٢٠٠٦) الإشراف التربوي، الانترنت، http: www.riyadhedu.gov.sa/alan/fntok.
٢٨. عودة، أحمد، ومكاوي، فتحي (١٩٩٢) أساسيات البحث العلمي في التربية والعلوم الإنسانية، الطبعة الثانية، اربد، مكتبة الكتاني.
٢٩. العوض، سلطي محمد (١٩٩٦) الكفايات اللازمة للمشرف التربوي ومدى ممارستها من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد: الأردن.
٣٠. الغنيمين، زياد محمد (٢٠٠٤) درجة فاعلية المشرف التربوي في تحسين الأداء التعليمي لمعلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الجنوب في الأردن كما يدركها المعلمون أنفسهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان: الأردن.
٣١. القواسمة، إبراهيم محمد مسلم (١٩٩٨) تصورات المشرفين التربويين والمديرين والمعلمين لأبعاد البناء النظري لنموذج وطني للإشراف التربوي في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان: الأردن.
٣٢. مدخلي، علي محمد (٢٠٠٧) أساليب الإشراف، الانترنت، www.almualem.net .
٣٣. مرعي، توفيق (١٩٨٦) الاتجاه التكاملي في الإشراف، مجلة الطالب المعلم، معهد التربية، الأونروا/اليونسكو، العدد الأول.
٣٤. منصور، نبيل (١٩٩٧) أهمية المهام الإشرافية كما يتصورها المشرفون التربويون في الضفة الغربية ودرجة ممارستهم لها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بيرزيت: فلسطين.
٣٥. نبهان، يحيى محمد (٢٠٠٧) الإدارة التربوية بين الواقع والنظرية، ط١، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع.

٣٦. أبو هويدي، فائق سليمان حسن (٢٠٠٠) درجة ممارسة المشرفين التربويين لكفاياتهم الإشرافية من وجهة نظر معلمي وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

٣٧. الوادي، عبد الحكيم أحمد محمود (١٩٩٨) المعايير المقترحة لاختيار المشرف التربوي في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس: فلسطين.

٣٨. وزارة التربية والتعليم (١٩٨٣) دليل المشرف التربوي، مديرية المناهج، قسم المناهج والإشراف التربوي، عمان: الأردن.

المراجع الأجنبية:

1. *Elgarten, G.H.(1991) Testing anew supervisory process for in proving instruction, Journal of Curriculum and Supervision, Vol 6(2)No (2) P.P.118 – 129.*
2. *Fraser, K. (1980) Supervisory behaviour and teacher's satisfaction, Dissertation Abstract International, Vol.40, No(8), p.4326.*
3. *Hargreaves, D.H. (2003) School Management and Effectiveness Developing Countries, London: Cassell.*
4. *Hart, Gordon, M. (1994), strategies and Methods of Effective supervision, ERIC Diigest, ED.372341.*
5. *Ormston, M. & etal. (1995) Inspection and change: helpor hindrance for the classroom teacher, British Journal of inservice Education, Vol (21) No(3) P.P.311-318.*
6. *Ovando, M. (1995) Enhancing teaching and Learning through collaborative supervision, people and Education: the Human Side of School, vol(3), No(2), p.p 155.*
7. *Ringrose, Lorraince. (1996) Collaborative supervision as vehicles for teacher professional Development. University of Alberta (Canda). ERIC, DA, AAc, MM. 10792.*
8. *Sandell, M. (1992) Teacher Disillusionment and supervision as part of professional Development, Albeta Journal of Educational Research, 38(2), p.p133-140.*
9. *Siddigi, Hassan Ahmad (1978) A comparison of attitudes of secondary school's teacher's and supervisors in region.Texas and Karachi, Pakistan Toward selected Supervisory practices", Dissertation Abstracts International. Vol.39, No.7.*

ملحق(1)

بسم الله الرحمن الرحيم

أخي المشرف التربوي المحترم

تحية طيبة وبعد،،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة تهدف إلى التعرف إلى درجة أهمية الأساليب الإشرافية كما يتصورها المشرفون التربويون في فلسطين ودرجة ممارستهم لها.

راجياً قراءة الاستبانة والإجابة عن فقراتها حسب الإرشادات التالية:

تتكون هذه الاستبانة من سبعين فقرة مدرجة تحت سبعة أساليب إشرافية. والمطلوب منك الإجابة عن مقياس درجة الأهمية ومقياس درجة الممارسة أمام كل فقرة بدقة وموضوعية، علماً بأن كل مقياس يتضمن خمسة مستويات على النحو التالي:

إذا كانت درجة الأهمية للفقرة عالية جداً تعطى الرمز (أ)

إذا كانت درجة الأهمية للفقرة عالية تعطى الرمز (ب)

إذا كانت درجة الأهمية للفقرة متوسطة تعطى الرمز (ج)

إذا كانت درجة الأهمية للفقرة قليلة تعطى الرمز (د)

إذا كانت درجة الأهمية للفقرة قليلة جداً تعطى الرمز (هـ)

كما يعطى مقياس الممارسة التدريج السابق نفسه.

وما عليك إلاّ أن تختار رمز المستوى (أ) أو (ب) أو (ج) أو (د) أو (هـ) الذي يتناسب ووجهة نظرك وتضعه أمام كل فقرة تحت كل مقياس على النحو التالي.

مثال:

الرقم	الفقرة	درجة الأهمية	درجة الممارسة
١.	**تدريب المشرف التربوي المعلمين على تذليل العقبات التي تواجه تطبيق المنهاج**	أ	هـ

هذا يعني أن المشرف يرى أن هذه الفقرة مهمة جداً ولا يمارسها.

ولا شك بأن جهودك المشكورة تساعد الباحث في التوصل إلى نتائج ستسهم بإذن الله في تطوير عملية الإشراف التربوي في فلسطين، علماً بأن ما يدون من معلومات سيعامل بسرية مطلقة ولا يستخدم إلا لغايات البحث العلمي.

معلومات عامة:

أ- الجنس:

١- ذكر ٢- أنثى

ب- مديرية التربية:

١- نابلس ٢- جنين ٣- طولكرم ٤- قلقيلية ٥- سلفيت ٦- قباطية

ج- المؤهل العلمي:

١- بكالوريوس ٢- بكالوريوس+ دبلوم تربية ٣- ماجستير فأعلى

د- سنوات الخبرة في الإشراف فقط:

١ - اقل من ٥ سنوات ٢ - من ٥ - ١٠ سنوات ٣- أكثر من ١٠ سنوات

هـ- مجال الإشراف:

١- مشرف مبحث ٢- مشرف عام (مرحلة)

و- التخصص:

١- علمي ٢- أدبي

الإستبانة

	الفقرة	درجة الأهمية	درجة الممارسة
أولاً: الزيارة الصفية			
١.	تدريب المشرف التربوي المعلمين على تذليل العقبات التي تواجه تطبيق المنهاج		
٢.	يحدد المشرف التربوي الاحتياجات التدريبية للمعلمين		
٣.	يحدد المشرف التربوي مشكلات الطلاب التعليمية		
٤.	يناقش المشرف التربوي المعلم بخطة الدرس قبل الزيارة الصفية		
٥.	يعمل المشرف التربوي على توثيق العلاقات الإنسانية بينه وبين المعلم على أساس من الثقة والاحترام المتبادل		
٦.	تزويد المعلم بتغذية راجعة تطويرية عن جوانب محددة في أدائه بحيث تتصف هذه التغذية بالموضوعية والدقة والشمولية		

	الفقرة	درجة الأهمية	درجة الممارسة
٧.	يساعد المشرف التربوي المعلم في تحليل أدائه موضوعياً في ضوء الأهداف التعليمية المخططة		
٨.	تساعد الزيارة الصفية المشرف التربوي على اكتشاف المعلمين المتميزين		
٩.	يساعد المشرف التربوي المعلم في تطوير أساليبه وطرائقه التدريسية		
١٠.	تعاون المشرف التربوي مع المعلمين لمعالجة الضعف التحصيلي لدى الطلاب		
	ثانياً: تبادل الزيارات		
١.	يحدد المشرف التربوي الهدف من الزيارة من خلال المعلمين أنفسهم		
٢.	يترك المشرف التربوي للمعلمين حرية اختيار الزملاء لبعضهم		
٣.	ينظم المشرف التربوي زيارة للمعلمين الجدد لزيارة معلمين متميزين في أدائهم والذين يدرسون نفس موضوع التخصص		
٤.	ينظم المشرف التربوي زيارة للمعلمين أصحاب الكفاءة العالية لزيارة المعلمين الجدد لمشاهدة جوانب محددة من السلوك التعليمي بهدف تحسينها		
٥.	ينظم المشرف التربوي زيارات للمعلمين من نفس المستوى والخبرة		
٦.	يعد المشرف التربوي برنامجاً خاصاً لتبادل الزيارات		
٧.	يطرح المشرف التربوي ممارسات تربوية مرغوبة		
٨.	ينمي المشرف التربوي الثقة لدى المعلمين من خلال تبادل الزيارات الصفية		
٩.	يعمق المشرف التربوي احترام المعلمين لبعضهم البعض		
١٠.	يتابع المشرف التربوي نتائج الزيارات المتبادلة		
	ثالثاً: المشاغل التربوية		
١.	يناقش المشرف التربوي مع المعلمين كيفية توفير ألوان متعددة من الأنشطة		
٢.	تدريب المشرف التربوي المعلمين على استخدام تكنولوجيا التعليم		
٣.	تدريب المشرف التربوي المعلمين على عمليات تحليل وتطوير المناهج		

	الفقرة	درجة الأهمية	درجة الممارسة
٤.	تدريب المعلمين على عملية تقويم أداء الطلاب		
٥.	ينظم المشرف التربوي برامج تدريبية للمعلمين بشكل مستمر		
٦.	يثير المشرف التربوي حماس المعلمين ودافعيتهم في المشغل التربوي		
٧.	يعطى المشرف التربوي صورة واضحة للمعلمين عن المشغل التربوي قبل الشروع في التدريب		
٨.	يوثق المشرف التربوي الصلة بينه وبين المعلمين أنفسهم من خلال المشغل التربوي		
٩.	يدير المشرف التربوي المشغل التربوي بطريقة ديمقراطية		
١٠.	يحلل المشرف التربوي محتويات المادة الدراسية بالاشتراك مع المعلمين		
	رابعاً: الدروس النموذجية		
١.	يناقش المشرف الخطة مع منفذ الدرس النموذجي وتوزيعها على المشاركين		
٢.	يعد المشرف استمارة مشاهدة للدرس يستخدمها المشاركون		
٣.	يختار المشرف أكفأ المعلمين لتقديم الدروس النموذجية		
٤.	يعقد المشرف ندوة بعد الدرس النموذجي لمناقشة الموقف من جميع جوانبه والخروج بمقترحات محددة		
٥.	يوفر المشرف التربوي الوسائل التعليمية المناسبة للدروس النموذجية		
٦.	يثير المشرف دافعية المشاركين لتحديد ايجابيات وسلبيات الدرس النموذجي		
٧.	يركز المشرف على أهمية التشويق وإثارة دافعية المتعلمين عند عرض الدرس النموذجي		
٨.	يكثر المشرف من الدروس النموذجية		
٩.	يختار المشرف موضوعات الدروس النموذجية بعناية لتذليل بعض الصعوبات التي تواجه المعلمين		
١٠.	يختار المشرف الوقت المناسب لتقديم الدروس النموذجية		
	خامساً: النشرات التربوية		
١.	يصدر المشرف التربوي نشرات تربوية تفيد المعلمين في فهم التغيرات في الكتاب المدرسي والمنهاج		

	الفقرة	درجة الأهمية	درجة الممارسة
٢.	يقترح المشرف التربوي طرق واستراتيجيات جديدة في التدريس لتجريبها		
٣.	يصدر المشرف التربوي نشرات تربوية تفيد في تنظيم المادة الدراسية في مواقف حياتي		
٤.	تركيز المشرف التربوي من خلال نشراته على طرق تنمية التفكير الناقد لدى الطلاب		
٥.	تناول المشرف التربوي من خلال نشراته كيفية دراسة مشكلات الطلاب وحلها		
٦.	يرشد المشرف التربوي المعلمين من خلال نشراته كيفية الاستفادة من خامات البيئة		
٧.	يطرح المشرف التربوي مشكلات لمسها في الميدان في النشرات التربوية		
٨.	يعمم المشرف التربوي من خلال النشرات التربوية الخبرات المتميزة		
٩.	يطلع المشرف التربوي المعلمين على نتائج الأبحاث والدراسات في مجال تخصصهم عن طريق نشرات يتم إعدادها		
١٠.	يعمم المشرف التربوي المراجع المتوفرة في المكتبة والتي لها علاقة بوحدات المقررات بنشراته		
	سادساً: البحث الإجرائي		
١.	تطوير مهارات وطرق جديدة لحل المشكلات التي تتعلق مباشرة بغرفة الصف في المدارس		
٢.	تشجيع المعلمين على إجراء تجارب عملية مبنية على الملاحظة		
٣.	مساعدة المعلمين في تحديد المجال التعليمي الذي يتطلب تحسيناً أو تطويراً		
٤.	مساعدة المعلمين في توفير المراجع الضرورية لأدبيات الموضوع		
٥.	مساعدة المعلمين في تنظيم إجراءات البحث وتحديد الظروف المحيطة به		
٦.	مساعدة المعلمين في بناء أو تطوير أدوات للقياس		
٧.	مساعدة المعلمين في تحليل البيانات وتقويم النتائج		
٨.	تدريب المعلمين على خطوات إجراء البحث الإجرائي		
٩.	طرح مشكلات تحتاج إلى بحوث إجرائية		
١٠.	اختيار معلمين من ذوي الكفاءة لإجراء بحوث إجرائية		

	الفقرة	درجة الأهمية	درجة الممارسة
سابعاً: زيارة المدرسة			
.١	تشجيع المشرف التربوي على التفاعل الايجابي بين مدير المدرسة والمعلمين والإداريين في المدرسة		
.٢	يشجع المشرف التعاون مع أولياء الأمور لما فيه مصلحة الطلاب		
.٣	يسهم المشرف في رفع الروح المعنوية للمعلم وزيادة درجة رضاه عن مهنته		
.٤	يشجع المشرف على استخدام الملاعب والمختبرات وباقي مرافق المدرسة استخداماً فعالاً		
.٥	يتابع المشرف أعمال اللجان المدرسية المختلفة مثل الإذاعة المدرسية، والصحية والعلمية		
.٦	يحرص المشرف على الحصول على معلومات كافية عن معلمي المدرسة		
.٧	يسهم المشرف التربوي في حل المشكلات المتعلقة بنقص المعلمين		
.٨	يسهم المشرف التربوي في حل المشكلات المتعلقة بتوزيع الحصص على المعلمين		
.٩	يتابع المشرف التربوي السجلات المدرسية المختلفة		
.١٠	يشارك المشرف التربوي في تنظيم الخطة الإدارية للمدرسة		